

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



HubCONNECT

Trabajo de Grado

Laura Alejandra Gutiérrez Garzón.

Bogotá

2017

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



HubCONNECT

Trabajo de Grado

Laura Alejandra Gutiérrez Garzón.

Centro de Emprendimiento

Administración de Empresas

Bogotá

2017

Copyright © 2017 por Alejandra Gutiérrez. Todos los derechos reservados.

TABLA DE CONTENIDO

GLOSARIO	10
RESUMEN	14
ABSTRACT	15
1. RESUMEN EJECUTIVO	16
1.1. Datos Generales de la empresa	16
1.2. Antecedentes del proyecto	16
1.2.1 El emprendedor y/o equipo emprendedor	16
1.2.2 Origen de la idea de negocio	18
1.3. Objetivos	19
1.3.1 Objetivo General	19
1.3.2 Objetivos específicos	20
1.4. Cronograma	20
2. CONCEPTO DE NEGOCIO	25
2.1 Propuesta de Valor	25
2.2 Modelo de Negocio	26
2.3 Orientación Estratégica	27
2.3.1 Propósito	27
2.3.2 Meta	27
2.3.3 Imagen Tangible	28
3. PRODUCTO O SERVICIO	29
4. ANÁLISIS DEL MERCADO	32
4.1 Descripción del entorno de negocios	32

4.2 Descripción del mercado	37
4.2.1 Segmento objetivo	37
4.2.3 Tamaño del mercado	40
4.3 Análisis de la Competencia	47
4.4 Análisis DOFA	49
5. ESTRATEGIA DE MERCADEO	50
5.1 Mezcla de Mercadeo	50
5.1.1 Producto	50
5.1.2 Precio	51
5.1.3 Comunicación y distribución:	53
5.2 Presupuesto de mercadeo	58
5.3 Objetivos comerciales	59
5.4 Estimativos de ventas	60
6. ESTRATEGIA OPERATIVA	64
6.1 Descripción técnica de productos y/o servicios	64
6.2 Localización y Tamaño de la empresa	66
6.3 Procesos	66
6.4 Gestión de Calidad	69
7. ESTRATEGIA ADMINISTRATIVA	72
7.1 Organigrama	72
7.2 Estructura de personal	72
7.2.1 Política de contratación y salarial	72
8. PLAN ECONÓMICO	74
8.1 Plan de inversión inicial y estructura de financiamiento	74
8.2 Estructura de costos	74
8.2.1 Estructura de los costos empresariales (costo y gastos fijos)	74

8.2.2 Presupuesto de costos operacionales (costos y gastos fijos)	75
8.2.3 Estructura de costos variables unitarios y Margen de Contribución	76
9. PLAN FINANCIERO	80
9.1 Los Estados Financieros	80
9.1.1 Balance Proyectado	80
9.1.2 Estado de Resultados primer año:	81
9.1.3 Estado de Resultados proyectado:	82
9.1.4 Flujo de Caja Primer año	84
9.1.5 Flujo de Caja proyectado	87
9.2 Análisis de la rentabilidad económica de la inversión	88
9.2.1 Valor presente neto (VPN)	88
9.2.2 Tasa interna de retorno (TIR)	89
9.2.3 Periodo de recuperación de la inversión (PRI)	89
10. ASPECTOS DE LEGALIZACIÓN Y CONSTITUCIÓN.	91
11. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	92

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Cronograma de Actividades.....	20
Tabla 2: Tipo de Membresía	26
Tabla 3: Productos y Servicios Complementarios	26
Tabla 4: Sustitutos.....	48
Tabla 5: Precio por membresía	51
Tabla 6: Promociones por membresía.....	52
Tabla 7: Presupuesto de Mercadeo Anual.....	59
Tabla 8: Objetivos de ventas mensuales durante primer año.....	59
Tabla 9: Proyecciones ventas primer año	60
Tabla 10: Proyecciones ventas segundo y tercer año.....	61
Tabla 11: Ventas totales por producto	62
Tabla 12: Cargos y salarios del personal de operación	73
Tabla 13: Cargos y salarios personales de mano de obra fija administrativa	73
Tabla 14: Resumen de inversión y financiación	74
Tabla 15: Composición de los costos fijos.....	74
Tabla 16: Margen de contribución.....	76
Tabla 17: Punto de equilibrio.....	78
Tabla 18: Balance General Proyectado.....	80
Tabla 19: Estado de resultados primer año	81
Tabla 20: Estado de resultados proyectado.....	82
Tabla 21: Porcentaje de Crecimiento	83
Tabla 22: Comportamiento de Cartera y Pago a Proveedores	83
Tabla 23: Flujo de Fondos Mensual de mes 1 a mes 4	85
Tabla 24: Flujo de Fondos Mensual de mes 5 a mes 8	86
Tabla 25: Flujo de Fondos Mensual de mes 9 a mes 12	87
Tabla 26: Flujo de Caja proyectado primeros tres años.....	87

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Logo HubCONNECT	28
Ilustración 2: DOFA	49
Ilustración 3: Proyecciones ventas primer año	60
Ilustración 4: Proyecciones ventas segundo y tercer año.....	61
Ilustración 5: Ventas totales por producto	62
Ilustración 6: Proceso comercial.....	66
Ilustración 7: Proceso interno Membresía Ideación.....	67
Ilustración 8: Proceso interno Membresía Primeras ventas	68
Ilustración 9: Proceso interno Membresía Ventas Escalables e Inversión y servicio Posventa.....	69
Ilustración 10: Encuesta de satisfacción de productos y servicios.....	71
Ilustración 11: Organigrama HubCONNECT.....	72
Ilustración 12: Composición de los costos fijos.....	75
Ilustración 13: Punto de equilibrio.....	78

GLOSARIO

ACELERADORA DE STARTUPS: es una institución para impulsar startups (semillas) mediante un programa que incluyen mentorización, formación intensiva, educación digital y tutorización por parte de la empresa.

E-COMMERCE: Proceso mediante el cual dos o más partes realizan una transacción de negocios a través de una computadora y una red de acceso. (Ramirez, s.f.)

ECOSISTEMA: Un Ecosistema de Emprendimiento responde a una agrupación espacial de instituciones que actúan entre sí en pro de la promoción, la asistencia y el desarrollo de proyectos empresariales nuevos o ya existentes. (Garcia, 2013)

FRAMEWORK: En general, un marco de trabajo, o framework, es una estructura real o conceptual destinada a servir de soporte o guía para la construcción de algo que expande la estructura en algo útil. (...) es decir, una estructura en capas que indica qué tipo de programas pueden o deben ser construidos y cómo se interrelacionan. (SearchDataCenter en Español, 2016)

GROWTH HACKING: (Estrategia de Posicionamiento, es un término equivalente ampliamente utilizado en español dentro de la Mercadotecnia) es un conjunto de técnicas de mercadotecnia desarrolladas por las empresas de tecnología que utilizan la creatividad, el pensamiento analítico (que se realiza como parte del proceso del pensamiento crítico), así como las métricas web y de redes sociales para vender sus productos y ganar exposición.

INTERFAZ: La interfaz de usuario es el medio donde se producen las interacciones entre seres humanos y máquinas. El diseño de la interfaz es crítico para el manejo del dispositivo.

LEADS: Un lead (o registro) es una persona que ha facilitado sus datos de contacto a través del formulario de una landing page y, como consecuencia, pasa a formar parte de la base de datos de una empresa.

LENGUAJE PHP: El Hypertext Preprocessor, es un lenguaje de programación de código abierto muy popular, especialmente adecuado para el desarrollo web y que puede ser incrustado en HTML. (Que es PHP, s.f.)

MATCH: Se refiere a la acción de unir los puntos. Expresión: se utiliza este término para referirse a las aplicaciones móviles que permiten los encuentros entre personas con intereses de relacionarse entre sí.

PLAN REFERIDO: Programa en donde una empresa le ofrece a sus clientes beneficios tales como descuentos, productos gratuitos u obsequios, a cambio de que la recomienden y le ayuden a conseguir otros clientes. (Crece Negocios, 2013)

PLATAFORMA DE PAGOS: Proveedor de servicios para el comercio electrónico que autoriza pagos a negocios de comercio electrónico y proporciona una conexión segura entre la tienda en internet y el comprador final. (Nakhoul, 2013)

PLATAFORMA WEB: Una plataforma web es más que una página web. Una plataforma incluye elementos adicionales a la página web tales como aplicaciones, carritos de compras,

formularios, convertidores, instancias de aprobación y alguna otra solución específica para la necesidad del cliente y el mercado. Estos elementos pueden ser públicos o privados, tales como sistemas de comunicación interna o inventarios. (Plataformas web: soluciones a la medida, s.f.)

PORCENTAJE DE REBOTE: En Analytics, un rebote se calcula específicamente como una sesión que únicamente activa una solicitud en el servidor de Analytics, por ejemplo, cuando un usuario abre una sola página en su sitio web y, a continuación, sale sin activar ninguna otra solicitud en el servidor de Analytics en esa sesión.

El porcentaje de rebote se calcula dividiendo las sesiones de una sola página por todas las sesiones o por el porcentaje de todas las sesiones de su sitio web en las que los usuarios solo han visitado una página y han activado una única solicitud en el servidor de Analytics. (Ayuda de Analytics, s.f.)

SEGURIDAD INFORMATICA: Gestión para asegurar que los recursos del sistema de información de una organización se utilizan de la manera que se decidió y que el acceso a la información allí contenida así como su modificación solo sea posible a las personas que se encuentren acreditadas y dentro de los límites de su autorización. (Seguridad Informatica SMR, s.f.)

TEAM BUILDING: Una actividad que se lleva a cabo, específicamente para construir equipo. Es participativa, diseñada a medida de las necesidades del cliente y en un espacio y lugar determinado, por lo que acostumbra a celebrarse como un evento.

TRANSFORMACION DIGITAL: Reinención de una organización a través de la utilización de la tecnología digital para mejorar la forma en que se la organización se desempeña y sirve a quienes la constituyen. Digital se refiere al uso de la tecnología que genera, almacena y procesa

los datos. (SearchDataCenter en Español, 2016)

USABILIDAD: Calidad de la página web o del programa informático que son sencillos de usar porque facilitan la lectura de los textos, descargan rápidamente la información y presentan funciones y menús sencillos, por lo que el usuario encuentra satisfechas sus consultas y cómodo su uso.

RESUMEN

HubCONNECT nace como la única plataforma web en Colombia que conecta en tiempo real a todos los actores de la innovación y emprendimiento, con las personas y el conocimiento que necesitan para potencializar e incrementar su negocio.

Esta idea surge de ver en la tecnología una herramienta para amplificar las capacidades de team-building de una consultora de emprendimientos, con el fin de **conectar** personas que quieren emprender y que tienen habilidades complementarias, y **conectarlas** después con el conocimiento que deben implementar para transformar ideas en productos y/o servicios.

La plataforma web planea generar encuentros inteligentes en tiempo real, basados en especificaciones de búsqueda previas. Este nivel de innovación permite aumentar el rango de búsqueda y la efectividad de los encuentros entre las personas interesadas en emprender.

Palabras Claves: Emprendimiento, Innovación, Networking, Inversión.

ABSTRACT

HubCONNECT is the only website in Colombia that connects entrepreneurs with the people and knowledge they need in order to grow their businesses.

This idea is an innovative service inside a traditional company, which has decided to use technology as a tool to amplify the team-building capacities that already have. Connect people with complementary skills as partners, and connect them with the knowledge and expertise they do not have yet, is the success formula to transform ideas in real products and services.

This platform plans to generate intelligent meetings in real time, based on previous search specifications. This level of innovation allows to increase the search range and the effectiveness of the meetings between the people interested in create enterprises.

Key Words: Entrepreneurship, Innovation, Networking, Inversión

1. RESUMEN EJECUTIVO

1.1. Datos Generales de la empresa

- a) Razón social: HubBOG S.A.S.
- b) Tipo de Organización: Persona Jurídica
- c) Tipo contribuyente: S.A.S.
- d) Nombre comercial de la Plataforma Web: HubCONNECT
- e) Dirección del domicilio fiscal: Calle 98 #18-71 Segundo Piso
- f) Teléfono: 601
- g) Actividad económica:
 - Primaria 6209
 - Secundaria 7220
- h) CIIU:
 - Otras actividades de tecnologías de información y actividades de servicios informáticos.
 - Investigaciones y desarrollo experimental en el campo de las ciencias sociales y las humanidades.

1.2. Antecedentes del proyecto

1.2.1 El emprendedor y/o equipo emprendedor

HubCONNECT nace como iniciativa de intraemprendimiento de una pasante de HubBOG. A continuación describimos los actores encargados de transformar esta idea en un producto real:

1. **HubBOG** nace en el año 2008 con el propósito de conectar emprendedores e inversionistas en el evento de networking “BogoTech”, resolviendo el problema de soledad de algunos emprendedores en etapas iniciales.

Dos años después abre sus espacios de coworking tras validar que la solución de los eventos no resolvía el problema por completo, ya que a pesar de tener un alto poder de convocatoria se necesitaba de un espacio en donde los emprendimientos digitales y tecnológicos pudieran trabajar a diario de manera conjunta, y poder fortalecer las alianzas y recibir a los clientes sin tener que incurrir en costos de alquiler de oficinas privadas, compra de mobiliario y compromisos de arrendamiento a largo plazo.

Ese mismo año empieza a capacitar emprendedores y empresarios con cursos prácticos sobre ¿cómo aumentar ventas por internet?, poniendo al alcance de todos los colombianos un conocimiento que antes era especializado, pero que a la vez estaba siendo tendencia a nivel mundial.

Durante el año 2011 amplía su red de aliados del sector de emprendimiento con el nacimiento de Apps.co e Innpulsa, entidades de gobierno que apoyan el emprendimiento como motor para el desarrollo de la economía colombiana. Adicionalmente, consolida un proceso de asesoría “Mentor – Emprendedor en proceso de aceleración”, que consiste en el acompañamiento de un empresario maduro y experto en el desarrollo de negocios digitales a un emprendedor en etapas iniciales con grandes retos en la formulación de un modelo de negocio sostenible y en el desarrollo de soluciones tecnológicas con proyección en el mercado.

Actualmente HubBOG es la aceleradora privada más grande de Latinoamérica, cuenta con una base de datos de aproximadamente 16.000 emprendedores y un reconocimiento de marca que aportaría para la consolidación y desarrollo de HubCONNECT.

2. **Laura Gutiérrez**, es una estudiante de administración de empresas de la Universidad del Rosario con mención en emprendimiento, innovación y mercadeo.

Realizó voluntariados en Marruecos, Egipto y Turquía con AIESEC, una red

internacional de jóvenes que combina una plataforma tecnológica con apoyo de estudiantes de todo el mundo, para conectar una oportunidad con una necesidad: por un lado, el gusto general de los jóvenes por viajar a bajo costo con disminución del riesgo personal, y por el otro, el creciente número de problemas sociales en diferentes países en vía de desarrollo. La propuesta de valor dirigida a los estudiantes que viajan es una disminución de los costos de viaje, un acompañamiento por parte de los AIESECers, una propuesta confiable al viajar a países desconocidos, y una experiencia de inmersión de vivencias culturales y sociales; la propuesta de valor dirigida a los comités de AIESEC de los países en vía de desarrollo, son personas dispuestas a trabajar y acompañar en la solución de problemas sociales y ambientales previamente identificados.

El año siguiente, Laura realizó trabajos de temporada en Estados Unidos y Brasil bajo plataformas similares, en las cuales se conectaban jóvenes que querían viajar a diferentes países con empresas del sector turístico que necesitaban personal de apoyo en ciertas temporadas. Estas plataformas que conectan, manejan modelos de negocio que cobran a ambas partes. La primera, es un *fee de inscripción* a los hostales o empresas por conseguir empleados de distintos países a muy bajo costo para temporadas altas, y la segunda, un *fee de inscripción* a los jóvenes interesados en viajar. Lo más interesante del modelo de promoción de worldpackers, la plataforma utilizada para viajar a Brasil, era la posibilidad de no cobrar nada al viajero si compartía a través de sus redes sociales la página web, permitiendo que 20 de sus conocidos validara y calificara su perfil y conocieran esta propuesta de valor.

Actualmente Laura trabaja en HubBOG, y está encargada del desarrollo estratégico y el modelo de negocio de HubCONNECT.

1.2.2 Origen de la idea de negocio

El problema que busca resolver la aplicación es el mismo problema con el que surgió HubBOG en el 2008: La soledad de los emprendedores en etapas tempranas para encontrar equipos multidisciplinarios con los cuales crear conjuntamente emprendimientos digitales

y tecnológicos que sean rentables, perdurables en el tiempo e invertibles.

La validación del problema se ha hecho a través de los almuerzos de networking, los cuales se organizan todos los viernes en los espacios de coworking de HubBOG, y tienen entre 10 y 35 asistentes semanales desde el año 2011 ininterrumpidamente.

Así mismo, tras un proceso de observación se pudo concluir que muchas de las personas que muestran interés por asistir al almuerzo, preferirían conocer el perfil que encontrarán durante el encuentro, o buscan en HubBOG un aliado para encontrar programadores y/o desarrolladores.

Es por este motivo que la idea de negocio surge de ver en la tecnología un amplificador de las capacidades de team-building de HubBOG para **conectar** personas que quieren emprender y que tienen habilidades complementarias, y **conectarlas** después con el conocimiento que deben implementar para transformar ideas en productos y/o servicios.

La plataforma web planea generar encuentros inteligentes en tiempo real, basados en especificaciones de búsqueda previas. Este nivel de innovación permite aumentar el rango de búsqueda y la efectividad de los encuentros entre las personas interesadas en emprender.

1.3. Objetivos

1.3.1 Objetivo General

Conectar a través de una plataforma web a los actores del emprendimiento digital con las personas y el conocimiento complementario que necesitan, para acelerar la búsqueda y facilitar la creación de equipos multidisciplinarios que transformen ideas en productos y/o servicios innovadores con modelos de negocio sostenibles.

1.3.2 Objetivos específicos

- a) Validar con el mercado potencial si la plataforma web concebida es una solución fácil de adoptar.
- b) Crear una propuesta de valor consistente y monetizable para cada tipo de cliente beneficiado de la plataforma web.
- c) Validar y priorizar las variables que más influyen en la conexión de socios en modelos de negocio exitosos.
- d) Aumentar los casos exitosos de team-building, de 5 a más de 100 casos exitosos durante los primeros 3 meses de lanzamiento.
- e) Aumentar el número de seguidores en Facebook de 7.500 a 11.000, y aumentar las visitas diarias en la página web de 1.000 a 3.000, durante los primeros 3 meses de lanzamiento.
- f) Lograr un registro de 1.200 usuarios en los primeros 3 meses de lanzamiento, de los cuales un 60% paguen la membresía *etapa de ideación*.

1.4. Cronograma

Tabla 1. Cronograma de Actividades

FASE	Actividad	Fecha	
Fase 1	Medición cuantitativa de fuentes primarias sobre	18/01/2017	–
Identificación,	causas por las cuales los emprendimientos	03/02/2017	
entendimiento	digitales dejan de funcionar		
y elección de	Caracterización de los asistentes a almuerzos de	05/02/2017	–
problema	networking.	24/03/2017	
prioridad para	Estandarización y clasificación de perfiles de	27/03/2017	–

resolver.	asistentes.	07/04/2017	
	Identificación de las causas de separación de socios.	10/04/2017 28/04/2017	–
	Identificación de atributos de los equipos que mejor trabajan en conjunto.	10/04/2017 28/04/2017	–
Fase 2	Identificación del problema y descripción del servicio actual de HubBOG para cada tipo de cliente.	02/05/2017 05/05/2017	–
Modelación de membresía para el uso de la plataforma web	Identificación del problema y oferta de valor a ofrecer por cada tipo cliente a través de Membresía	02/05/2017 05/05/2017	–
	Descripción y modelado del proceso de presentación de personas que están buscando otras con habilidades complementarias.	08/05/2017 08/06/2017	–
	Identificación de criterios de elección del socio ideal y de team-building que se dan en la asesoría actual	08/05/2017 09/06/2017	–
	Recolección de datos por landing page sobre personas que muestran interés específico en la Membresía	09/06/2017– 16/06/2017	
	Creación en página web de “Iniciar sesión” para hacer seguimiento de consumo, a través de Facebook y LinkedIn	19/06/2017	
	Búsqueda y generación de alianzas para aumentar beneficios y descuentos de la Membresía HubCONNECT	19/06/2017- Permanentemente	

Fase 3 Desarrollo de plataforma web	Despliegue de campaña en redes sociales de	20/06/2017	–
	<i>Membresía Etapa de ideación</i>	20/07/2017	
	Cruzar información, en principio de forma	20/06/2017	–
	manual, para invitar a almuerzos	20/07/2017	
	Programación de algoritmo para automatizar el	20/07/2017-	
	proceso de invitación a almuerzos	31/07/2017	
	Programación de plataforma para que pregunte	20/07/2017-	
	preferencias de personas después del almuerzo	31/07/2017	
	Programación para ofrecer un beneficio de	20/07/2017-	
	descuento de la cuota de almuerzo cuando se	31/07/2017	
	confirme desde la plataforma web		
	Programación del envío de información de	31/07/2017-	
	eventos y generación de sugerencias basado en	Permanentemente	
	perfil de cliente y sus gustos		
	Despliegue de campaña “ <i>Comparte a 15 personas</i>	01/08/2017-	
	<i>y recibe Membresía gratis</i> ” para generar una	01/10/2017	
	mayor cantidad de usuarios en <i>Membresía Etapa</i>		
	<i>de ideación</i> que tengan habilidades comerciales,		
	administrativas, de programación y desarrollo.		
	Programación de un diagnóstico en línea para	01/10/2017	–
	validar claridad de emprendedores con respecto a	10/10/2017	
	su idea de negocio y recomendar cursos prácticos,		
	<i>Membresía Etapa de ideación y Membresía</i>		
	<i>Ventas escalables e inversión</i>		
	Programación de mejoras en plataforma web	01/10/2017	–
	basadas en las sugerencias de los usuarios	10/10/2017	
	Lanzamiento de campañas de remarketing en	10/10/2017-	
	Facebook y google para obtener nuevos clientes	Permanentemente	

Lanzamiento de campañas de seguimiento a personas de <i>Membresía Etapa de ideación</i> para que adquieran <i>Membresía Emprendedor con Primeras ventas</i>	10/10/2017-	Permanentemente
Programación de combos para que los cursos prácticos aparezcan semanalmente y se puedan descontar según asistencia	01/11/2017 15/11/2017	–
Programación para medir las horas de coworking desde la plataforma	01/11/2017 15/11/2017	–
Programación de algoritmo para conectar a equipos emprendedores con convocatorias acordes a sus intereses en <i>Membresía Emprendedor con Primeras ventas</i>	01/11/2017 15/11/2017	–
Lanzamiento de campañas de seguimiento a personas de <i>Membresía Emprendedor con Primeras ventas</i> para que adquieran <i>Membresía Ventas escalables e inversión</i>	16/11/2017	-
Programación de seguimiento de <i>Membresía Ventas escalables e inversión</i> según los productos consumidos por perfil, en donde se mide horas de coworking y asistencia a cursos prácticos	16/11/2017	-
Programación sobre el avance de emprendedores medido en tiempo real	15/01/2018-	Permanentemente
Lanzamiento de <i>Apoyo a Emprendedores online</i> en otras ciudades de Latinoamérica a través de plataforma	15/05/2018	
Programación de algoritmo para conectar a equipos emprendedores con inversionistas y departamentos de innovación de grandes	15/06/2018- 25/06/2018	

corporaciones en *Membresía Ventas escalables e inversión*

Programación de help service según recurrencia Permanentemente
de errores y requerimientos estándar.

Fuente: Elaboración propia

2. CONCEPTO DE NEGOCIO

2.1 Propuesta de Valor

HubCONNECT nace como la única plataforma web en Colombia que conecta en tiempo real a todos los actores de la innovación y emprendimiento, con las personas y el conocimiento que necesitan para potencializar e incrementar su negocio, brindando un plan de membresía para acompañar al emprendedor en cada una de las etapas identificadas por HubBOG.

Además, busca trascender los encuentros presenciales producidos entre empresarios, inversionistas, programadores, desarrolladores, publicistas y otros actores del emprendimiento que tengan en común el objetivo de desarrollar negocios en lo digital, con una interacción en línea donde se puedan programar encuentros estratégicos y basados en el cruce de información que aumente la probabilidad de encontrar lo que realmente se está buscando, ofreciendo como propuesta de valor:

- a) Una disminución en los tiempos de búsqueda de las personas a comparación de si lo hicieran de manera independiente.
- b) Aumento al rango de búsqueda y acceso a la información de la persona a la que se quiere conocer
- c) Organización de espacios de encuentro seguros con un respaldo logístico para los interesados.
- d) Invitación a un mix de eventos que consolidan la confianza entre las partes que antes eran desconocidas.

Además, esta red que toma la forma de una plataforma web alimentada por datos de los clientes, genera un mayor tráfico de clientes potenciales para los cursos prácticos de HubBOG, y una mayor cantidad de equipos preparados para entrar al proceso de aceleración.

Por último, se ve una oportunidad en el manejo de Big Data para comprender los perfiles

de los emprendedores, las tendencias a la hora de emprender y los mayores retos que se encuentran en el proceso por el que se acaban, información en la que están interesadas entidades de gobierno que apoyan el emprendimiento, inversionistas que quieren dar contactos, conocimiento y capital, y grandes corporaciones que quieren innovar.

2.2 Modelo de Negocio

El modelo de negocio está basado en tres paquetes de membresía mensuales, el cual evidencia un proceso de up-selling para cada etapa del emprendedor, y una posibilidad de cross-selling con productos y servicios complementarios que no estén presupuestados en el plan inicial, pero que según el catálogo de HubBOG se puedan ir adquiriendo en el proceso.

Las membresías ofrecidas con sus respectivos precios son:

Tabla 2: Tipo de Membresía

Tipo de membresía	Precio Mes	Tiempo mínimo de permanencia	Cantidad
1 Membresía <i>Etapa de ideación</i>	\$45.000	Mensual	Por persona
2 Membresía <i>Primeras ventas</i>	\$325.000	2 meses	Por persona
3 Membresía <i>Ventas escalables e inversión</i>	\$2.200.000	3 meses	Por persona

Fuente: Elaboración propia

Los Productos y servicios complementarios con sus respectivos precios son:

Tabla 3: Productos y Servicios Complementarios

	Producto o Servicio		Precio	Reurrencia de pago	Modo de pago	Relación con el cliente
4	Almuerzo	de networking	\$30.000	Por uso	Por persona	Evento presencial
5	Día	de coworking	\$45.000	Por día	Por persona	Espacio presencial
6	Horas de cursos prácticos adicionales		\$30.000	Por uso	Por persona	Evento presencial práctico con cupos limitados
7	Diagnóstico presencial		\$250.000	Por Sesión	Por equipo	Encuentro cerrado y personalizado
8	Asesorías especializadas		\$300.000	Por Sesión	Por equipo	Encuentro cerrado y personalizado
9	Mentorías Extra		\$350.000	Por Sesión	Por equipo	Encuentro cerrado y personalizado

Fuente: Elaboración propia

2.3 Orientación Estratégica

2.3.1 Propósito

Asesorar empresas digitales y tecnológicas para que crezcan y se desarrollen conectadas con una red de aliados y actores que promueven el emprendimiento y la innovación, para así contribuir al desarrollo económico y social del país.

2.3.2 Meta

Llegar a 2.400 clientes de la Membresía Etapa de ideación, 603 clientes de la membresía Emprendedor con Primeras ventas, y 57 clientes nuevos de la membresía Ventas escalables e inversión durante el primer año.

2.3.3 Imagen Tangible

Ilustración 1: Logo HubCONNECT



Fuente: Elaboración propia

3. PRODUCTO O SERVICIO

HubCONNECT ofrece una plataforma web para crear un perfil emprendedor, un manejo de BigData en grandes proporciones para entender y cruzar datos de socios complementarios, y una lista de servicios presenciales que contribuyen al acompañamiento, formación y desarrollo de los emprendedores para que puedan transformar sus ideas innovadoras, en emprendimientos exitosos de impacto mundial.

Este servicio como se menciona anteriormente, ofrece el acceso a la plataforma web junto con otros servicios asociados por membresía. Estas membresías se ofrecen según el estado en el que se encuentra el emprendedor, ya que brinda soluciones diferentes a cada uno de los problemas que surgen en el proceso de crear empresas digitales o tecnológicas.

Los productos por membresía son:

- I. Membresía *Etapa de ideación*: Esta suscripción incluye
 - a) Acceso a la plataforma HubCONNECT con función Team-Building de: Desarrollador de negocio/Comercial – Publicista – Desarrollador/Programador.
 - b) Costo de ingreso a un Almuerzo de Networking o un día de trabajo en el espacio de coworking
 - c) Invitación a eventos de emprendimiento del mes
- II. Membresía *Primeras ventas*: Esta suscripción incluye
 - a) Acceso a la plataforma HubCONNECT con un diagnóstico estratégico que define el avance actual del proyecto, clasificación del emprendimiento en una etapa de progreso, y recomendaciones para mejorar y obtener mayores ventas.
 - b) Costo de 160 horas de Coworking.
 - c) Costo de 12 horas de cursos prácticos dictados en HubBOG.
 - d) Invitación a eventos de emprendimiento y talleres de tendencias de innovación

programados en el mes

III. Membresía *Ventas escalables e inversión*: Esta suscripción incluye

- a) Acceso a la plataforma HubCONNECT con función Ángel Inversionista - StartUp
- b) Costo de diagnóstico estratégico presencial para identificar mentor idóneo
- c) Costo de Horas ilimitadas en espacio de coworking
- d) Costo de 30 horas de cursos prácticos dictados en HubBOG
- e) Costo de 3 mentorías con empresarios de sector digital y tecnología
- f) Costo de 1 asesoría especializada
- g) Presentación en eventos de networking
- h) Cena en foro de Ángeles inversionistas y/o grandes corporaciones para presentar StartUp, cuando números en ventas y crecimiento esperado se haya alcanzado.

Además, se ofrece la posibilidad de que los emprendedores adquieran los siguientes servicios en caso de que no estén incluidos en su plan, o que hayan gastado en su totalidad lo que estaba en su membresía y quieran volver a repetir:

IV. Almuerzo de Networking: Este servicio tiene una duración de dos horas que se realiza en las salas de conferencia de HubBOG, e incluye

- a) Entrada al evento
- b) Bebida
- c) Plato fuerte

V. Día de Coworking: Este servicio provee una accesibilidad a las instalaciones de coworking de 7AM a 9PM, e incluye:

- a) Café, bebidas calientes y fruta fresca en la mañana
- b) Espacio de trabajo
- c) Internet full velocidad (Wifi y conexión por cable)

- VI. Horas de cursos prácticos adicionales: Este servicio se redime según la oferta de cursos prácticos dictados en el mes, los cuales tienen una duración entre 3, 6 y 9 horas. Se realizan en las salas de HubBOG e incluye:
- a) Entrada al curso
 - b) Presentación enviada al correo
 - c) Certificación de asistencia
- VII. Diagnóstico presencial: Este servicio tiene una duración de una hora y media, se realiza en las instalaciones de HubBOG y se agenda según disponibilidad del experto y el grupo emprendedor. Incluye:
- a) Envío de formulario previo para recolección de datos
 - b) Diagnóstico estratégico, legal o técnico.
 - c) Envío de conclusiones y recomendaciones a seguir.
- VIII. Asesorías especializadas: Este servicio tiene una duración de una hora y media, se realiza en las instalaciones de HubBOG bajo previa recomendación e identificación de las necesidades por parte del emprendimiento, y se agenda según disponibilidad del asesor y el grupo emprendedor para resolver dudas o problemas concretos.
- IX. Mentorías extra: Este servicio tiene una duración de una hora y media, se realiza en las instalaciones de HubBOG como seguimiento a un proceso de aceleración, y se agenda según disponibilidad del mentor y el grupo emprendedor para analizar métricas, con el fin de evaluar, optimizar y/o replantear estrategias de marketing digital.

4. ANÁLISIS DEL MERCADO

4.1 Descripción del entorno de negocios

En el ecosistema del emprendimiento existen diferentes actores, los cuales aportan para fortalecer al emprendedor en sus diferentes etapas. A continuación se define cada entidad y los actores reconocidos dentro de esta:

❑ GOBIERNO: Es un facilitador en el ecosistema, aporta variables que permiten “arrancar” el ecosistema, como las políticas de incentivos fiscales y la inversión de capital semilla para desarrollo de negocio en alianza con entidades especializadas en asesoramiento de emprendedores. “El papel del gobierno nacional es clave en el desarrollo de pilares del ecosistema, pero para que cada ecosistema funcione debe ser auspiciado por el gobierno local de forma que se exploten las características locales: a nivel de talento, sectores consolidados, experiencia, histórico de negocios, mercado, infraestructuras (...) soporte para esto a un grupo de expertos privados” (Megias, 2011).

Fondo Emprender Del Sena; Fondo Nacional De Garantías; Instituto De Fomento Industrial; Ministerio De Comercio Industria y Turismo; Bancoldex; Colciencias; Cultura E; Tecnoparques; Centro de Ciencia y Tecnología de Antioquia – CTA; RutaN; Apps.co; Innpulsa

❑ UNIVERSIDADES: En los centros de emprendimiento, asesoran a los emprendedores y empresarios en el desarrollo de un plan de negocios, para ser presentado a entidades de financiamiento a nivel de incubación. Ofrece capacitación, asesoría y consultoría para el desarrollo del micro, pequeña y mediana empresa y fomenta el criterio exportador en este

mismo tipo de organizaciones. En los consultorios jurídicos, brindan asesoría de orden laboral y comercial. (Capsulas de Emprendimiento, s.f.)

Es importante resaltar aquí a Jorge Hernán Mesa Cano, coordinador de Empresarismo del Centro para la Innovación, Consultoría y Empresarismo (Cice) de EAFIT que insiste en el papel de las universidades en las demandas actuales de los estudiantes orientados al emprendimiento. Cano (s.f.) afirma: “es necesario entrenar mucho a los jóvenes para que presenten adecuadamente los proyectos, tengan una base sólida e incorporen la innovación en un modelo de negocio, que son los elementos exigidos por un inversionista”.

❑ **ACELERADORAS DE STARTUPS:** Entidades con o sin ánimo de lucro que ofrecen capitalización, programas de entrenamiento intensivo y mayor exposición a las startups más prometedoras que se presentan a sus convocatorias para acelerar proyectos en fase de desarrollo. El principal objetivo de este acompañamiento es que la empresa obtenga beneficios reales al salir al mercado. Un proceso de aceleración se vale de técnicas ágiles para facilitar la transición de ideas sólidas a hechos reales. El trabajo del mentor es esencial para que el proyecto avance con una mayor rapidez. (Canal,2015)

Citamos del informe de aceleradoras para Latinoamérica Gust (2015) que identifica a en la lista del top a HubBOG y MacondoLab como aceleradoras colombianas. RockStar es una aceleradora holandesa que abrió operaciones en Colombia en el mes de septiembre del 2016.

❑ **INCUBADORAS DE EMPRESAS:** Empresas que se encarga de buscar futuras startups que posean potencial para salir al mercado. Para ello cuentan con expertos y asesores que trabajan, junto con los CEOs de cada una de estas startups, desarrollando sus proyectos hasta que toman forma. (CANAL, 2015).

Corporación Bucaramanga Emprendedora; Corporación Innovar; IEBTA (Antioquia); Incubar Caribe; Incubar Futuro; Génesis; Incubar Bolívar; Incubar Colombia; Incubar Eje Cafetero; Incubar Huila; Incubar Manizales; Incubar Urabá; Parque Tecnológico del Software (Parquesoft); INNpula Colombia (Matiz & Cruz, 2004)

□ **ÁNGEL INVERSIONISTA:** Uno de los principales desafíos de los emprendedores a la hora de poner en marcha sus ideas de negocios es la financiación de éstos en etapas tempranas. Un Ángel Inversionista es generalmente una persona natural sin relación cercana con el emprendedor, que actúa en su propio nombre o en representación de un grupo de interés. Invierten su propio capital en una empresa que se encuentra en la etapa temprana de existencia y que a su criterio, posee un gran potencial de crecimiento e innovación (también conocidos como emprendimientos dinámicos). Los ángeles inversionistas y las redes de ángeles inversionistas cumplen una función determinante en el apalancamiento financiero de oportunidades de negocios y empresas en etapa temprana (semilla y arranque), toda vez que facilitan su creación y crecimiento (“Red de Ángeles Inversionistas”, 2014).

El capital a invertir suele estar entre 25.000 € y 250.000 € (López, 2014). “Además de dinero, pueden invertir su tiempo actuando como mentor del emprendedor, en estos casos, ponen a disposición del equipo emprendedor su red de contactos y su experiencia” (“Qué es un Business Ángel”, s.f.).

Investigadores de la EAFIT que estudian la figura de ‘ángeles inversionistas’, su evolución y principales perspectivas en el mercado colombiano sostienen que en promedio, los inversionistas esperan que un 10 por ciento de los negocios sea completamente exitoso, es decir, que compensen la inversión y el margen de ganancia sea bastante alto. A propósito de esto, en este mismo artículo Cano (s.f.) sostiene: “incentivamos proyectos innovadores porque tienen más margen de utilidad. Se diferencian de la de los Venture Capital porque estos últimos suelen entrar en una fase de expansión del negocio. Uno no reemplaza al otro. Son complementarios en el ecosistema”.

El coordinador del CISE advierte que los ángeles inversores en Colombia no

invierten en ideas, de pronto lo hacen con un prototipo muy validado. Solo están invirtiendo en empresas ya en marcha, que es muy distinto a lo que se da en otros ecosistemas como Silicon Valley o Israel, donde hay gente invirtiendo 100.000 o 200.000 dólares para potenciar una idea (Cano, s.f.).

La oferta en el mercado es amplia, “los ‘ángeles inversionistas’ pueden actuar solos (por su cuenta), es decir, buscando proyectos y oportunidades de inversión. En este caso es difícil poder estimar cuántos de estos agentes existen en el país o el mismo volumen de este tipo de financiamiento. Por otro lado, hay otros que están organizados en redes que, de alguna manera, formalizan esta actividad. De hecho, en la actualidad ha comenzado a abrirse paso esta alternativa en Colombia, donde hay cuatro redes activas: Capitalia Colombia (con sede en Medellín), Red Nacional de Ángeles Inversionistas (con sede en Bogotá), RaiCap (con sede en Medellín) y TIC-HubBOG (con sede en Bogotá)” (Cano, s.f.)

A propósito de estas redes, encontramos en la página del Ministerio de Comercio una explicación acerca del papel de las redes de ángeles inversores, la cual es “facilitar la relación entre el emprendedor y el inversionista y acompañarlos para lograr un mejor entendimiento de los procesos y procedimientos necesarios para formalizar la inversión y cultura venta o estrategia de salida” (“Red de Ángeles Inversionistas”, 2014). Encontramos en este mismo sitio una tabla con algunas de las redes de ángeles inversionistas que operan en Colombia, describiendo para cada una de ellas su alcance y criterios, la etapa del emprendimiento que financian y el rango de inversión.

Con el fin de crear nuevas redes el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, en alianza con Confecámaras, desarrolló un catálogo muy completo de acceso on line de las Redes de Ángeles Inversionistas de Colombia y el mundo (Confecámaras & MinComercio, s.f.)

❑ **CORPORACIONES:** Bajo este actor del ecosistema encontramos grandes corporaciones que han impulsado sus propios programas de aceleración de startups e incubadoras en las

que buscan ayudar a emprendedores a formar empresas de éxito e identificar equipos e ideas en fases tempranas para brindarles apoyo en su desarrollo. La colaboración con Startups se convierte en una alternativa muy atractiva para la corporación en el desarrollo de innovación y en el encontrar nuevas oportunidades que generen disrupción en los mercados. Permite ampliar la exploración de nuevas tecnologías, identificar nuevos partners de valor, aumentar su pipeline de oportunidades y adquisiciones, diversificar y atraer cierta cultura emprendedora a la corporación. Además, la colaboración con Startups permite a las corporaciones mitigar las desventajas que posee una gran empresa: la poca flexibilidad, acceso más lento a innovación, dificultad por utilizar metodologías lean y elevada aversión al riesgo; a cambio las ventajas que poseen: recursos, mejores sistemas de escalabilidad, reputación y reconocimiento, base de clientes y procesos eficientes (Rodríguez, 2016).

Desde el punto de vista del emprendedor, colaborar con una corporación tiene grandes ventajas ya que puede tener acceso a su capital, obtener gran número de insights del mercado y validar su producto o servicio, incrementar su credibilidad y su valor paralelamente y acceder a expertos con conocimientos más transversales que acelerarán su crecimiento como empresa. Varios son los mecanismos de Corporate Venturing utilizados (Rodríguez, 2016).

Wayra la aceleradora de startups digitales de Telefónica, InQLab incubadora y aceleradora de proyectos digitales del grupo Santodomingo. El Centro de Innovación BBVA.

Por lo anterior podemos concluir que el ecosistema del emprendimiento funciona como una red, en donde muchas entidades que podrían actuar como competidores, en realidad generan alianzas estratégicas entre ellas para co-crear y apoyar a los emprendimientos desde diferentes perspectiva, ya que cada una de ellas tiene una especialidad que no las convierte en competidores directos, sino en entidades que construyen en diferentes etapas.

Por último, cabe señalar que algunos de los actores hacen parte de diferentes

clasificaciones como el ejemplo de Wayra, el cual es una aceleradora creada por la corporación telefónica, que también aporta inversión ángel a los emprendimientos. O por otro lado el caso de HubBOG, que es una aceleradora privada que aporta inversión ángel a sus graduados, pero también trabaja con gobierno en algunos programas de apoyo al emprendimiento.

4.2 Descripción del mercado

4.2.1 Segmento objetivo

La membresía *Etapas de ideación* proyecta llegar a los siguientes grupos de segmentación:

- Estudiante universitario que quiere emprender.
- Trabajador que quiere emprender pero que aún no está seguro de renunciar.
- Extranjero empresario que quiere desarrollar negocios en Colombia.

Estas personas tienen en común la concepción de una idea innovadora que quieren llevar a cabo, una pasión por emprender y la necesidad de encontrar personas con habilidades complementarias, no obstante, no cuentan con muchos recursos prácticos para invertir en un proceso de aceleración, tienen un bajo conocimiento de los retos que conlleva emprender, y mucho miedo de invertir sus ahorros o ingresos en desarrollar productos y servicios.

La membresía *Primeras ventas* proyecta llegar a los siguientes grupos de segmentación:

- Emprendedores que han pagado membresía Etapa de ideación y están listos para siguiente etapa.
- Equipo de amigos que quiere emprender como proyecto de vida.

- Emprendimientos que están formalizados pero quieren optimizar sus resultados.

Estas personas tienen en común que ya tienen un equipo de trabajo que ya se ha encontrado, tienen su idea más consolidada y/o algunas ventas, y necesita aprender cosas concretas para validar su idea de negocio, obtener nuevos clientes y aumentar sus ventas de manera recurrente.

La membresía *Ventas escalables e inversión* proyecta llegar a los siguientes grupos de segmentación:

- Emprendedores que han pagado membresía Emprendedor con Primeras ventas y están listos para siguiente etapa.
- Emprendedores y PYMES que ya han creado y vendido un producto y/o servicio y quieren vender a través de internet.
- Emprendedores que buscan inversión para expandir a otros países o crear nuevos productos y/o servicios.

Estos emprendedores trabajan de tiempo completo en su proyecto, tienen ventas recurrentes, pero consideran que pueden mejorar su modelo de negocio para aumentar su rentabilidad y disminuir sus costos de venta, y que además necesitan prepararse para recibir inversión y encontrar ángeles inversionistas.

4.2.2 Necesidades y/o problemas

Una necesidad común entre el estudiante universitario que quiere emprender, el trabajador que quiere emprender pero que aún no está seguro de renunciar y el extranjero empresario que quiere desarrollar negocios en Colombia, es conocer personas que tienen habilidades o conocimientos que ellos no tienen, pero que son fundamentales para llevar a cabo su idea de negocio. Además, requieren romper muchos paradigmas relacionados a la

diferencia entre el manejo de grandes empresas desde puestos directivos, y emprendimientos en sus inicios, ya que en el segundo caso, se cuentan con recursos muy limitados para crear productos o servicios que validen el problema del mercado, que sean competitivos, y que les permita generar ventas desde etapas iniciales.

Otra gran necesidad es aumentar la red de personas que conocen que estén trabajando en sus propios emprendimientos, ya que pueden observar por sí mismos como la frustración y los momentos difíciles son algo que van a tener que vivir, pero que la resiliencia y un equipo 100% comprometido en el desarrollo y éxito del negocio retorna en el tiempo.

En segunda instancia, la necesidad de los emprendedores que han pagado membresía Etapa de ideación y están listos para siguiente etapa, de los equipo de amigos que quiere emprender como proyecto de vida, y de los emprendimientos que están formalizados pero quieren optimizar sus resultados, se encuentra aprender cómo vender más y mejor a través de internet, como crear sus tiendas online (página web) completamente transaccionales y cómo gestionar sus redes sociales para que se conviertan en sus canales de distribución. Otra necesidad que tienen estas personas, es conseguir espacios para reunirse y trabajar como equipo de trabajo, recibir clientes, aliados estratégicos, y recibir apoyo de otros emprendedores, publicistas o desarrolladores a lo largo del día, sin tener que incurrir en contratos de arrendamiento o costos altos para amoblar el espacio.

En tercera instancia, la necesidad de los emprendedores que han pagado membresía Emprendedor con Primeras ventas y están listos para siguiente etapa, esto es, emprendedores y PYMES que ya han creado y vendido un producto y/o servicio y quieren vender a través de internet, o emprendedores que buscan inversión para expandir a otros países o crear nuevos productos y/o servicios, cuya necesidad es estandarizar su producto y/o servicio y automatizar su proceso de venta para vender a gran escala sin incurrir en gastos de la misma proporción. También tienen la necesidad de disminuir el precio de adquisición por cliente y/o contactar con mercados en otras regiones y países para

expandirse.

4.2.3 Tamaño del mercado

El sitio web de Portafolio presenta la infografía de las cifras destacadas de emprendimiento pero no se hace alusión a la fuente, por otro lado en el Blog de Colombia Digital se presenta un resumen de indicadores que el Centro de Innovación BBVA ha recopilado y mencionan los distintos estudios fuente (como se cita en Colombia Digital, 2015). El siguiente análisis, basado en las cifras del sector, describe un mercado objetivo en crecimiento, una franja cada vez mayor y sostenible en el tiempo de personas que desarrollan emprendimiento. La población afectada por el problema planteado, esto es, la soledad que experimentan éstos en la fase de ideación y semilla podría tomarse como un % de este mercado objetivo que ya lo realiza.

- En el indicador de innovación global Colombia ocupa el escalafón 64 entre 144 países y lo tipifica como uno de los más competitivos según el Reporte Global de Competitividad del Foro Económico Mundial 2014-2015 (como se cita en Colombia Digital, 2015). En este índice de innovación global Chile es el primero de Latinoamérica ocupando el 46 e escalafón mundial. Por delante de Colombia están: Panamá, Costa Rica, Brasil y México (como se cita en Portafolio, 2016). En la exploración de este trabajo encontramos que la oferta que conforma el ecosistema en Chile es muy amplio, tanto institucional como de empresa privada, y algo que puede estar directamente relacionado es que del top 10 de las aceleradoras de la región Chile ocupa el primer lugar. HubCONNECT como un mecanismo que acerca entre socios y hacia la aceleradora aprovecha esta competitividad global que Colombia ya viene ocupando.
- Según el Global Entrepreneurship Report 2014 de Amway, en Colombia el 64% de los encuestados piensa que los emprendedores se hacen, mientras que el 35% piensa que se nace con el espíritu emprendedor (como se cita en Colombia Digital, 2015).

Hay conciencia de prepararse para emprender, de empoderarse del proceso, esto se traduce en la acción y el buscar los mejores medios para hacerlo. Todas las iniciativas que faciliten este “aprender a hacer” serán valoradas. HubCONNECT concebido para acercar “talentos”, que es parte fundamental del hacer emprendimiento, es sus fases posteriores tendrá un desarrollo inteligente de recolección y análisis de información que permiten acelerar procesos de aprendizaje.

- Colombia ocupa el cuarto puesto en el listado de países con mayor número de emprendimientos innovadores en fase inicial, según el estudio Apalancando la ambición y la innovación emprendedora del World Economic Forum. Los tres primeros puestos los ocupan Chile, Dinamarca y Sudáfrica (como se cita en Colombia Digital, 2015). “Colombia muestra una alta tasa de emprendimiento y una gran proporción de ellos son innovadores y con la ambición de crecer” (como se cita en El Colombiano, 2015). Del mismo estudio se cita: “También se encontró que los empresarios que trabajan en equipo son más propensos a ser ambiciosos e innovadores”, esto es, todas las iniciativas en el ecosistema que animen a las personas con diferentes conocimientos y ambiciones comunes a colaborar, a asociarse, a encontrarse, como en la propuesta de HubCONNECT, fructificarán en mayores niveles de innovación y crecimiento del emprendimiento en el país. En el mismo informe se concluye que “los niveles más altos de educación se asocian con una mayor proporción de la capacidad empresarial ambiciosa e innovadora” (El Colombiano, 2015), esto es, el modelo planteado de operación para HubCONNECT con el apoyo integral que la aceleradora HubBOG brinda a los emprendimientos mantienen un círculo virtuoso desde la educación y formación de los interesados. Si estos resultados muestran para Colombia “una alta tasa de emprendimiento y una gran proporción de ellos son innovadores y con la ambición de crecer” el escenario de crecimiento es positivo para los estimados de presupuesto de HubCONNECT.

- Colombia ocupa el séptimo lugar en el ranking de los países con mejores condiciones regulatorias para el emprendimiento en América Latina. A nivel mundial

ocupa el puesto 38, entre 54 países evaluados. El primer puesto es para Estados Unidos, según el Índice de Condiciones Sistémicas para el Emprendimiento Dinámico del Banco Interamericano de Desarrollo 2014 (como se cita en Colombia Digital, 2015). Este indicador refleja aún un grado de inmadurez en el desarrollo de la política pública que favorece las condiciones aunque la ejecutoriedad del gobierno en los últimos ocho años nos permiten pensar en una variación favorable al fortalecimiento regulatorio. Al margen de esto las personas quieren hacer empresa y siguen haciendo empresa. Esto explica el indicador de emprendimiento informal: en Colombia un 50% del emprendimiento se realiza en la informalidad, se hace faltando a la normatividad. Una variable para tener en cuenta en el diseño de la relación entre HubCONNECT y la aceleradora HubBOG y un desafío mayor para los contenidos e incentivos de formación en emprendimiento.

- Respecto a la cultura a favor del emprendimiento, Colombia ocupa el quinto puesto a nivel regional y el 22° a nivel mundial. En cuanto al índice de capital humano emprendedor, Colombia ocupa el primer puesto a nivel de América Latina y el puesto 19 a nivel mundial, también por el Índice de Condiciones Sistémicas para el Emprendimiento Dinámico del Banco Interamericano de Desarrollo 2014 (como se cita en Colombia Digital, 2015). De nuevo los números nos permiten afirmar que la gente en Colombia por encima del promedio de la región y en forma destacada globalmente, quiere emprender y está emprendiendo. ¿La motivación? una mezcla de oportunidad y necesidad. Es necesario cuantificar segmento emprendedor.
- Los indicadores de facilidad de financiamiento y de sistema educativo que motive la creación de negocios tienen un comportamiento promedio en el escalafón mundial, mientras que a nivel regional si hay diferencias que benefician al mercado de análisis. Que el propio sistema educativo colombiano facilite esta orientación a crear negocios garantiza una demanda cada vez más creciente del ecosistema emprendedor por ende del mercado que demanda el ecosistema y su permanencia en el tiempo. En el indicador de financiamiento no se precisa que tipo de fuentes de financiamiento,

solo sabemos que es favorable. Sin embargo, para ser comparable a nivel regional y global podríamos suponer que son las fuentes convencionales, esto es una muy buena perspectiva pues la tendencia mundial creciente de los ángeles inversores, plataformas de crowdfunding, incubadoras y otras fuentes de financiamiento que vendrán, abren alternativas que exigen una mejor preparación de los emprendedores para acceder a ellos y una orientación del emprendimiento a propuestas innovadoras. Esto mismo compensaría el comportamiento promedio bajo que tiene Colombia en comparación de la región y globalmente en la inversión gubernamental que genera innovación, es decir el indicador de inversión en ciencia y tecnología. Concluimos pues que el camino del desarrollo integral de los emprendedores en un ecosistema con permanente innovación y tecnología está apalancado, siempre y cuando las reglas de juego y condiciones que aún están en construcción se cumplan, éstas invitan permanentemente a la creación de valor con la misma tecnología para facilitar los procesos de la cadena como es el caso de HubCONNECT y de formación integral para tener modelos de negocio exitosos con la aceleradora HubBOG.

- El indicador de capital de emprendimiento de Bogotá estima que cerca de 1,1 millones de personas están desarrollando un emprendimiento (como se cita en Portafolio, 2016) además son más de 6,4 millones de colombianos, los que están involucrados en proyectos de emprendimiento, según el estudio Emprendimiento en Colombia (como se cita en Colombia Digital, 2015). Tanto el indicador local como el nacional se ajustan a la misma de tasa de 1 por cada 8 personas desarrollan emprendimiento. Los supuestos de mercado para estos es que de este capital el 20% sea realmente innovador y un 70% conozca la aplicación, esto es, un mercado a atraer de 154.000 personas. Y este capital de emprendimiento tiende a aumentar pues hay una visión optimista respecto a hacerlo, “según el Global Entrepreneurship Monitor, en Colombia el 72% de los emprendedores ven buenas oportunidades para comenzar un emprendimiento en el área en la que viven” (como se cita en Colombia Digital, 2015). Este aumento en el tiempo se proyecta sostenible si tenemos en cuenta el interés creciente de los jóvenes hacia el emprendimiento, que describen las

instituciones de educación superior. Esta empatía y deseo de formación haría sostenible la tendencia de crecimiento de este número de los que desarrollan emprendimiento, quienes son el mercado permanente de HubCONNECT. Todo lo anterior y las condiciones de madurez del ecosistema que se darán naturalmente por su crecimiento, esto es, una mayor experiencia y recursos en la cadena, nos permiten proyectar un crecimiento en el presupuesto de mercado y mantener los estimados en el tiempo.

- Es necesario estimar aquellos que no están desarrollando ahora emprendimiento pero sumarían a la base de potenciales usuarios y que se mencionan en el mix de mercadeo del título anterior. Algunas cifras para darnos una idea de la magnitud:
- “Entre el 2001 y el 2014, se otorgaron 3.010.882 títulos de educación superior, un crecimiento realmente importante si se tiene en cuenta que entre los años 1960 y 2000 se entregaron 1.559.065 títulos”. Esto es, una tasa de crecimiento anual 5 veces mayor de profesionales en las últimas dos décadas. Otro indicador que nos permite entender la perspectiva del mercado para HubCONNECT se encuentra en el detalle de las titulaciones por área de conocimiento, esto es, el mayor número de títulos otorgados entre 2011 y 2014 está concentrado en el área de Economía, Administración, Contaduría y afines (37,0%), seguido del área de Ingeniería, Arquitectura, Urbanismo y afines (23,4%). Además, la variación de la participación en este periodo favorece por un crecimiento del 40% y un 25% respectivamente, esto es, un mayor interés y elección por las ciencias aplicadas que se relacionan con el emprendimiento (Observatorio Laboral, 2016)
- “En total 374.738 colombianos se graduaron de programas de educación superior durante 2015. El 79,4% corresponde a titulados de programas de pregrado y el 20,6% restante a programas de posgrado” (Observatorio Laboral, 2016). En cifras del 2013 tenemos que “en Colombia se graduaron 13.026 personas en programas nacionales de formación profesional relacionados con TIC, según la Línea base de indicadores

I+D+i de TIC: indicadores 2015 Colombia, MinTIC” (como se cita en Colombia Digital, 2015). Esto es, apenas un 4% la franja de profesionales en el área de TIC. Con perspectivas de crecimiento pues la demanda del mercado que podemos leer en el punto siguiente.

- “Cada año en Colombia, más de 486.000 jóvenes se gradúan como bachilleres” (Observatorio Laboral, 2016). Citamos este número por la potencialidad que vemos de capturar en planes de promoción de la aceleradora HubBOG como espacios de aprovechamiento en paralelo a la educación formal superior por la que opten, para aprender a hacer negocios. Esto aumentaría la proyección del uso de la plataforma de HubCONNECT.
- La demanda por carreras relacionadas en TIC tiende a aumentar por el desempeño positivo de los números de ocupación, de enganche, de salario promedio que se mantienen por encima de la oferta académica. Esto es:
- “En promedio, una persona contratada en el sector TIC en Colombia gana mensualmente \$3’311.000 (1.000 USD aproximadamente), según el Panorama del comportamiento del sector TIC en Colombia publicado en marzo de 2015 (como se cita en Colombia Digital, 2015). Estas cifras se corresponden a la medición del Min Educación con el Observatorio Laboral (2016): “En otra de las locomotoras, la del sector de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC), cerca del 94% de los recién graduados de programas de especialización está trabajando y gana, en promedio, cerca de \$3,1 millones” (Observatorio Laboral, 2016). Respecto a los indicadores laborales de los graduados en 2014, en el mismo nivel, se registró una tasa de vinculación laboral de 67% y un salario promedio de enganche de \$1.068.852 para el año 2015 pero entre los programas técnico profesionales que presentaron mayores ingresos y tasa de vinculación durante ese año fueron es el de Técnico profesional en sistemas, 92,3%, \$1.401.602 (...) así mismo en la educación en ingeniería pues la tasa de vinculación laboral promedio es del 81,2% y un salario de

enganche de \$1.756.853 para el año 2015 mientras que la Ingeniería informática ofrece un 87,6% y \$2.307.318 en las variables respectivamente (Observatorio Laboral, 2016).

- Si bien estos datos podrían desestimar la opción de emprender por los ingresos estables que ofrece el mercado, es claro que este tipo de iniciativas se motivan por la oportunidad de generar ingresos adicionales que complementen el ingreso fijo y por la necesidad de creatividad y de desarrollo de innovación que en forma natural exigen estas profesiones. Según estadísticas el emprendimiento siguen siendo más los hombres que mujeres vinculados a iniciativas empresariales, un 29% y 19% respectivamente. Estas carreras siguen siendo mayoritariamente de hombres. En las etapas de exploración la participación de la mujer más activa pero en las fases posteriores van liderando en la formalización y sostenibilidad los hombres. Los encuestados afirman que “necesitan para iniciar su negocio 27 millones de pesos” (como se cita en Portafolio, 2016). Es importante resaltar que la inversión convencional no siempre garantiza estar en el camino correcto del éxito de un nuevo emprendimiento; estos valores invertidos en la aceleradora le aseguran una forma inteligente de desarrollo del modelo de negocio con conocimiento de mercado, esa inversión te acompaña hasta el mercado, validarlo hasta llevarte a la venta, este es el retorno buscado.
- Por último pero no menos importante en esta evaluación a priori del mercado con fuentes secundarias es el clima de inversión extranjera y de confianza para los emprendedores locales Colombia es el mejor país de América Latina para hacer negocios, según el estudio Haciendo Negocios 2015: más allá de la eficiencia del Banco Mundial. A nivel mundial ocupa el puesto 34, el primer puesto mundial es para Singapur (como se cita en Colombia Digital, 2015)

4.3 Análisis de la Competencia

Actualmente no existe ninguna plataforma web en el mercado colombiano que se encargue de conectar en tiempo real a los actores del emprendimiento con las personas y el conocimiento que necesitan, es decir, una competencia directa para HubCONNECT. No obstante, existen diferentes plataformas y entidades que los emprendedores utilizan actualmente para conectarse mutuamente, las cuales serán considerados como sustitutos:

Tabla 4: Sustitutos

	Producto	Precio	Propuesta de valor	Ventaja	Oportunidad de Mejora
Grupos en Facebook	Perfiles de personas que se juntan virtualmente porque comparten aficiones, intereses.. Un grupo es un sitio donde la gente dejará sus opiniones, sus enlaces, oportunidades, tendencias, artículos y comentará lo publicado por otros en torno a un tema común. Nos permite interactuar con gente, que no tiene por qué ser amiga nuestra en Facebook, pero que tiene los mismos intereses.	Gratuito	Conecta intereses comunes en cualquier temática con distintos niveles de privacidad aprovechando la información de perfil y con interacción en tiempo real.	Cercanía y confiabilidad dada entre los miembros por la información de la cuenta personal de facebook. Solución económica, uso masivo, viral y de amplio alcance (500 millones de usuarios).	Información desaparece rápidamente en el muro. Además, no ofrece espacios de encuentro personal que pudieran promover el desarrollo de una relación de confianza societaria
Buscador de LinkedIn	Comunidad social orientada a las empresas, a los negocios y el empleo. Red profesional más grande del mundo.	Gratuito	La web pone en contacto a millones de empresas y empleados.	Cada <i>usuario libremente revela su</i> experiencia laboral y sus destrezas en un CV Repositorio de información verídica (sujeta a constatación) de trayectoria en empresas y de contactos que lo pueden validar. Años de experiencia e inversión en mejorar funcionalidades. Facilidad de búsqueda según las habilidades y experiencia que se quiere encontrar en cada persona. Red profesional de uso masivo y amplio alcance.	Esta red no tiene la funcionalidad de saber quien quiere emprender, ya que está dirigida a un perfil de directivos o trabajadores de grandes empresas. Su target está en los que usan la red para cambiar de trabajo o para captar candidatos.
CoWork.os	La primera red social para espacios de co-working que permite compartir ideas y proyectos, encontrar proveedores y clientes, aprender nuevas habilidades	0,99 Euros mensual por usuario	Conecta a emprendedores, co-workers y freelance de todo el planeta.	La plataforma se basa en un robusto motor de Creative.OS, plataforma exclusiva de Actitud Creativa con más de 30.000 usuarios en todo el mundo Hacer a tus co-workers socios Valor del talento, éxito de los profesionales y las conexiones que se dan dentro de la red	La oferta de intercambio para hacer parte de la red, expone una débil estrategia de captación de "nuevos" usuarios a la red. Incentivo de ser una red global es intangible, no capitalizable y no aprovechable sin el team building post contacto en un espacio local. Página web desactualizada.
WeWork	Saca un contrato de alquiler reducido en un piso o dos de un edificio de oficinas bien ubicados, lo corta en parcelas más pequeñas los dota de última tecnología en comunicaciones y luego cobra membresías mensuales a las empresas emergentes y pequeñas que quieren trabajar cara a cara con el otro. Espacios con recepción compartida, café e impresora es gratis, y un <i>generoso happy hour que promueve la interacción diaria que permite a estos jóvenes emprendedores y profesionales</i> compartir sus ideas y contratar servicios. Aplicación para conectar las decenas de miles de miembros WeWork, que necesitan los servicios que ofreces, y ofrecen los servicios que necesitas	Membresía de acceso a la comunidad y la opción de reservar espacio de trabajo (2 mensuales) 45 USD/mes Espacio de trabajo adicional diario: 50 USD/día	Revolución del mercado de oficinas. Trabajo colaborativo en espacios compartidos de renta temporal.	Ya tienen la aplicación y una red de miembros en línea La fuerza de una comunidad de más de 100,000 miembros de WeWork en todo el mundo que colaboran, comparten experiencias y se inspiran entre sí	Acaba de llegar a Colombia la base de datos local es incipiente. La mayoría de los miembros actuales son empleados de grandes corporaciones. Quejas de la aplicación por el muro. Por desarrollar funcionalidades de red social dejó de ser práctica en las funcionalidades para los co-workers
Entrepreneur Connect			Oferta de aprendizaje especializado en lo que los emprendedores necesitan y con un alto nivel de calidad	Entrada a blogs que se han aumentado a lo largo de los años. Marca de Entrepreneur de respaldo, ha causado un gran tráfico por años y confianza en público	No exporta los datos del perfil desde Facebook como foto, amigos, o publica mi actividad en la red social No tiene funciones de red social, de hecho volver a perfil no es fácil en experiencia de usuario Hay bastante contenido, por lo cual se podría sugerir según preferencias de emprendedor.

Fuente: Elaboración Propia

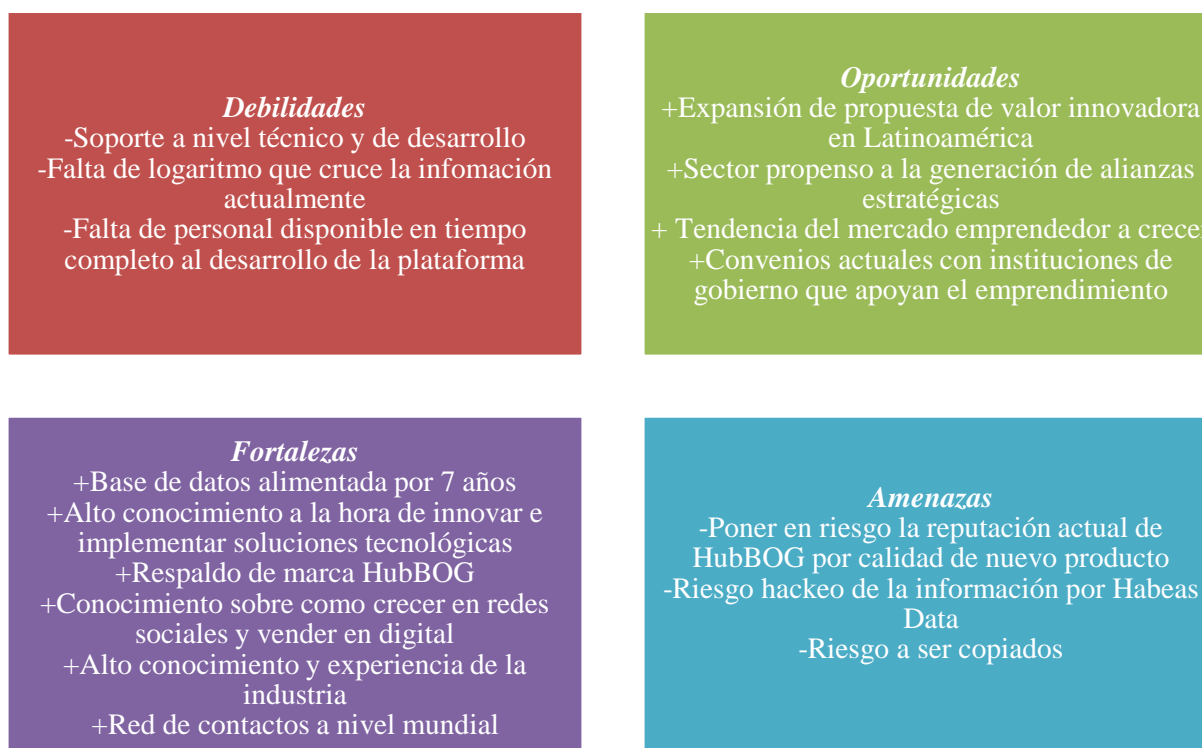
Se concluye que hay muchas oportunidades de mejora al ver los sustitutos que los emprendedores utilizan para encontrar socios cuando empiezan a emprender.

El mayor reto para convertirse en la solución de nuestros futuros clientes, es enfrentar el hecho que muchas de las soluciones actuales son gratuitas. No obstante, se ha hecho una validación desde el año 2011 en los almuerzos de networking de HubBOG, donde las personas pagan por un almuerzo con el fin de conocer otros emprendedores, programadores e

inversionistas. Este acontecimiento nos permite predecir que las personas estarán dispuestas a pagar un servicio 50% más costoso que el actual, con la promesa de valor de hacer una búsqueda de la información más inteligente, conveniente y rápida, la cual solo se paga al encontrar ese “socio ideal”.

4.4 Análisis DOFA

Ilustración 2: DOFA



Fuente: Elaboración propia

5. ESTRATEGIA DE MERCADEO

5.1 Mezcla de Mercadeo

5.1.1 Producto

HubCONNECT, la plataforma web que conecta socios con habilidades complementarias, conocimiento e inversión según la etapa de los emprendedores, ofrece un mix de servicios que se acomodan a las especificaciones de cada emprendedor, ya que se considera a nivel interno que cada caso innovador es único e irrepetible.

Es por este motivo, que oferta una combinación de servicios para recolectar información de las personas y generar ventas de forma automática, pero que ofrece a la vez una propuesta de valor personalizada en los cursos prácticos, reuniones con mentores, asesores, y la generación de sugerencias y recomendaciones a seguir en base a datos cualitativos y cuantitativos.

Esta mezcla de elementos que apoyan a los emprendedores para que puedan *acelerarse* cuando crean su empresa, tiene las siguientes características:

- ☐ Plataforma web basada en criterios de usabilidad que se modifica continuamente, en base a la interacción de los clientes con la interfaz.
- ☐ Continuo soporte por chat en caso de que la persona tenga una pregunta o presente algún inconveniente.
- ☐ Generación de alertas automáticas cuando se encuentre el socio complementario.
- ☐ Posibilidad de agendar en google calendar los eventos desde la plataforma web.
- ☐ Realización de diagnósticos estratégicos y de negocios para generar recomendaciones de acciones y temas por aprender.
- ☐ Ranking de cursos, mentores y asesores basados en encuestas de satisfacción a

personas que ya lo utilizaron, brindando una información abierta y transparente sobre la calidad de los encuentros.

- ❑ Análisis de avances dentro de la plataforma para medir resultados de crecimiento en el tiempo y tomar acciones inmediatas.

Es de esta manera como se ofrece una propuesta práctica, conveniente y personalizada, a precios asequibles y al alcance de un click.

5.1.2 Precio

Al no tener ninguna competencia directa que ofrezca el mismo servicio de membresía, la fijación del precio se basó en el costo actual que tiene para HubBOG proveer los servicios enlistados.

Tabla 5: Precio por membresía

Tipo de membresía	Productos y servicios incluidos	Costos Variables	Precio al público
1 Membresía	Uso de la plataforma HubCONNECT	\$500	\$45.000
<i>Etapas de ideación</i>	Invitación a eventos	\$5.000	
	Elección entre:		
	1. Almuerzo de Networking	\$18.000	
	2. Día de coworking	\$18.000	
2 Membresía	Acceso a la plataforma HubCONNECT con un diagnóstico estratégico virtual	\$20.000	\$320.000
<i>Primeras ventas</i>	160 horas de Coworking.	\$100.000	
	12 horas de cursos prácticos dictados en HubBOG.	\$96.000	

	Invitación a eventos y talleres	\$5.000	
3	Membresía	Acceso a la plataforma HubCONNECT con función Ángel Inversionista - StartUp	\$500
	<i>Ventas</i>		\$2.200.000
	<i>escalables</i>	Diagnóstico estratégico presencial	\$100.000
	<i>e inversión</i>	Horas ilimitadas en espacio de coworking	\$200.000
		30 horas de cursos dictados en HubBOG	\$240.000
		3 mentorías con empresarios de sector digital y tecnología	\$300.000
		1 asesoría especializada	\$80.000
		Presentación en eventos de networking	\$0
		Cena en foro de Ángeles inversionistas	\$30.000

Fuente: Elaboración propia

Los productos podrán adquirirse si pagan con tarjeta débito o crédito a través de la plataforma web, si envían soporte de consignación a la cuenta de HubBOG S.A.S, o si pagan en las instalaciones de HubBOG con tarjeta de crédito, débito o efectivo.

Las promociones por categoría y modalidades de pago son:

Tabla 6: Promociones por membresía

	Tipo de membresía	Precio Mes	Modalidades de pago	Promoción
1	Membresía <i>Etapas de ideación</i>	\$45.000	Una sola vez al iniciar el mes. Se desactiva automáticamente si el cliente no realiza el pago.	La persona podrá recibir esta membresía completamente gratis durante el primer mes si comparte el post en sus redes sociales y se comprueba que 15 personas crearon la

				cuenta por la modalidad de <i>referido</i>
2	Membresía <i>Primeras ventas</i>	\$325.000	Se paga mensual durante mínimo 2 meses	Al encontrarse en una fase de equipo compuesto por 3 personas, el precio disminuirá de \$325.000 a \$300.000 por persona cuando se valide que hacen parte del mismo emprendimiento
3	Membresía <i>Ventas escalables e inversión</i>	\$2.200.000	El uso de esta membresía es de mínimo 3 meses. Se paga por adelantado bajo todas las modalidades, a excepción de cheques posfechados, los cuales permiten pagar en 2 cuotas el total. La primera al comenzar el mes, y la segunda al comenzar el segundo mes.	Al encontrarse en una fase de equipo compuesto por 3 personas, el precio disminuirá de \$2.200.000 a \$1.800.000 por persona cuando se valide que hacen parte del mismo emprendimiento

Fuente: Elaboración propia

5.1.3 Comunicación y distribución:

La estrategia de comunicación y distribución del servicio se dividirá en tres etapas:

I. Generación de Leads: Durante esta etapa se planea llegar a clientes potenciales, y que conozcan la propuesta de valor de HubCONNECT. Así mismo, se busca robustecer la plataforma con personas que estén interesadas en emprender, y que estén

buscando otras personas que complementen sus habilidades.

A continuación, se mencionarán los medios en los que se estará presente y la estrategia utilizada desde cada canal:

a) Base de datos actual de HubBOG: Esta base de datos está compuesta de aproximadamente 16.000 correos electrónicos de todos los asistentes a los eventos de networking gratuitos desde el año 2008, de las personas que han tomado los cursos prácticos desde el año 2010 y las personas que han asistido a los almuerzos de networking semanales desde el año 2011.

Se planea llegar a través de una campaña de E-mail Marketing, ofreciendo a las personas la posibilidad de ser los pioneros de este movimiento, direccionandolos a la página web para que creen su cuenta iniciando sesión desde sus redes sociales.

b) Facebook: Se busca llegar a más de 7.500 seguidores actuales de HubBOG, a través de una campaña de post y direccionamiento a la página web para que las personas se registren en la plataforma iniciando sesión desde sus redes sociales. Además, se empezará otra campaña para compartir los post en grupos de emprendimiento, empresarios, estudiantes, programadores, desarrolladores, diseñadores y publicistas, ofreciendo la oportunidad de encontrar lo que han estado buscando siempre para emprender.

c) Twitter: Se busca llegar a más de 18.300 seguidores actuales de HubBOG, a través de una campaña de tweets que direccionen a la página web para que las personas se registren en la plataforma iniciando sesión desde sus redes sociales. Además, se empezará otra campaña para seguir a influenciadores del emprendimiento y empresas que apoyen el emprendimiento para generar más ruido y reconocimiento de marca.

d) **LinkedIn:** Se busca llegar a más de 1.300 seguidores actuales del grupo cerrado de HubBOG, a través de una campaña de posts que direccionen a la página web para que las personas se registren en la plataforma iniciando sesión desde sus redes sociales. Además, se empezará otra campaña desde el perfil personal de los empleados de HubBOG para contactar todas las personas que muestren interés en el emprendimiento basado en los grupos que siguen, y así publicar contenido de interés que los direccionen a la página web.

e) **Instagram:** En instagram se comenzará una campaña basada en growth Hacking, en donde se comienza a compartir contenido basada en nuestro slogan de “Contactar a quien necesitas nunca fue tan fácil” para redireccionar jóvenes interesados en emprender, influenciadores, publicistas y diseñadores, a la página web, y se registren en la plataforma iniciando sesión desde sus redes sociales. Se espera alcanzar en el primer mes más de 1000 seguidores.

f) **Eventos de Emprendimiento en Bogotá:** Se planea llegar a los diferentes eventos de emprendimiento organizados por medio de meetup y las entidades de gobierno que promueven el emprendimiento, con un pendón del nuevo concepto de HubCONNECT y una persona del equipo que guíe a los interesados en el registro en la página web, para que inicie sesión desde sus redes sociales, mientras menciona los beneficios de hacer parte de la comunidad. Se espera alcanzar en el primer mes más de 500 personas inscritas por esta estrategia.

g) **Universidades:** Se planea llegar a los eventos de la universidad de los Andes, Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario, Universidad Pontificia Javeriana, Universidad de la Sabana, Universidad Nacional de Bogotá, Universidad Distrital Francisco José de Caldas, Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), Escuela de Ingenieros, Universidad Jorge Lozano Tadeo, entre otras, las cuales están enfocadas en emprendimiento y desarrollo empresarial, y que dictan continuamente capacitaciones y foros para administradores, ingenieros, publicistas y diseñadores. Se

planea ubicar pendones del nuevo concepto de HubCONNECT y una persona del equipo que guíe a los interesados en el registro en la página web, para que inicie sesión desde sus redes sociales, mientras menciona los beneficios de hacer parte de la comunidad. Se espera alcanzar en el primer mes más de 2000 personas inscritas por esta estrategia.

h) Google: A través de una campaña de posicionamiento orgánico por palabras claves y velocidad al cargar la página web, se busca aparecer dentro de las primeras búsquedas en google. Esta estrategia busca generar un tráfico mayor a la página web, para que las personas creen su propia cuenta. Se espera alcanzar en el primer mes más de 5000 personas que ingresan a la página, y 1500 que registren una cuenta iniciando sesión desde sus redes sociales.

II. Transformación de Leads en clientes activos: Durante esta etapa se busca hacer que los Leads alcanzados en la etapa anterior, alimenten la plataforma con mayor información útil para complementar sus perfiles. Así mismo, se planea concretar el pago, o permitir que a través de la estrategia de mercadeo *referidos*, se promocióne la plataforma con conocidos de los leads actuales.

Los datos por completar en esta etapa son:

a) Habilidades y conocimientos de experticia: En esta sección la persona debe elegir uno de los 3 perfiles siguientes: Desarrollador de negocio/Comercial – Publicista – Desarrollador/Programador, destacando esos aspectos por los cuales otra persona los elegiría por encima de los demás.

b) Experiencia de trabajo y/o estudios por industria: En esta sección se da a conocer el trabajo que ha realizado y el cual le ha permitido formarse como un profesional preparado para aportar a un equipo de trabajo. Esta parte se puede completar automáticamente si enlaza su cuenta con LinkedIn. Además, también

funciona como filtro al delimitar rango de búsqueda por sector de experticia.

c) **Temas de interés y hobbies:** En esta sección se da a conocer algún elemento de personalidad de los integrantes del equipo, lo cual ayuda a realizar un filtro para aumentar la probabilidad de éxito al trabajar conjuntamente. Además, se definen algunas pasiones a la hora de emprender, lo cual ayudará al equipo a mantenerse en momentos de frustración.

d) **Habilidades y conocimientos que está buscando complementar:** En esta sección la persona debe elegir los 2 perfiles restantes que está buscando: Desarrollador de negocio/Comercial – Publicista – Desarrollador/Programador, destacando esos aspectos que le gustaría encontrar y que son decisivos para poder elegir según sus preferencias.

Después de completar los datos, la estrategia de seguimiento en la que se informará a las personas que el perfil que buscan ha sido encontrado, será a través de E-mail Marketing y notificaciones en su perfil de HubCONNECT, invitando a realizar el pago para asistir al almuerzo de networking, o un día de trabajo en el espacio de coworking, y poder ver el perfil de la persona que conocerán manteniendo oculto el apellido.

III. Acompañamiento de clientes: Se empieza a considerar un cliente en el momento en que entra un pago de la persona.

Desde ese momento, los pagos se debitan a través de la plataforma web al momento de mostrar el perfil en las instalaciones de HubBOG, antes de entrar al almuerzo de networking o redimir un día de trabajo en el espacio de coworking por la membresía *etapa de ideación*.

Durante esta etapa se brindará un servicio de chat de soporte por si surge cualquier

duda o inconveniente entre el momento que se toma el pago y se realiza el encuentro presencial. Además, se brindará un apoyo logístico durante los eventos, donde se brindarán dinámicas abiertas para promover el dialogo entre las partes y aumentar la confianza en un principio.

Durante la membresía *primeras ventas*, se automatizará el servicio para que aparezcan las recomendaciones en función de las necesidades que se identificaron en el diagnóstico. Por otro lado, se brindará una asistencia por el chat de soporte, y un soporte logístico siempre que la persona asista a los cursos o espacios de coworking.

Por último, durante la membresía *ventas escalables e inversión*, se habilitará para que los miembros del equipo ingresen su crecimiento en ventas y otros elementos importantes que permiten medir el crecimiento de su emprendimiento. Además, cada grupo emprendedor recibirá el apoyo de la coordinadora de proyectos, quien estará al tanto de resolver cualquier duda, agendar las sesiones con los mentores y asesores, y coordinar las presentaciones en los eventos de networking y foros de Ángeles inversionistas.

5.2 Presupuesto de mercadeo

A continuación, se establecerá el presupuesto asignado anual para cada medio de comunicación que utilizará HubCONNECT para dar a conocer su propuesta de valor durante sus 3 primeros años:

Tabla 7: Presupuesto de Mercadeo Anual

MEDIOS DE COMUNICACIÓN	PRESUPUESTO ANUAL
Participación en eventos y universidades	\$ 10.000.000,00
Instagram	\$ 2.500.000,00
LinkedIn	\$ 8.000.000,00
Google Adwords	\$ 750.000,00
Facebook Ads	\$ 4.680.000,00
Twitter Campaigns	\$ 3.000.000,00
	\$ -
	\$ -
	\$ -
PRESUPUESTO DE MEDIOS AÑO 1	\$ 28.930.000,00
PRESUPUESTO DE MEDIOS AÑO 2	\$ 14.725.000,00
PRESUPUESTO DE MEDIOS AÑO 3	\$ 10.725.000,00

Fuente: Elaboración propia

5.3 Objetivos comerciales

A continuación, se mostrarán los objetivos comerciales por producto, durante el primer año:

Tabla 8: Objetivos de ventas mensuales durante primer año

VENTAS EN UNIDADES	ene-18 1	feb-18 2	mar-18 3	abr-18 4	may-18 5	jun-18 6	jul-18 7	ago-18 8	sep-18 9	oct-18 10	nov-18 11	dic-18 12
Membresía Etapa de ideación	300	250	230	100	120	120	150	200	230	250	300	150
Membresía Primeras ventas	75	63	60	27	30	30	39	48	60	60	75	36
Membresía Ventas escalables e inversión	9	6	6	3	3	3	3	6	6	3	6	3
Almuerzo de networking	40	52	74	63	70	75	78	82	80	76	76	40
Día de coworking	4	6	6	3	4	5	5	6	6	4	6	4
Horas de cursos prácticos adicionales	108	81	90	45	60	66	66	72	81	75	72	40
Diagnóstico presencial	3	11	13	3	6	11	13	9	12	14	15	3
Asesorías especializadas	1	2	3	2	3	4	3	4	5	5	4	1
Mentorías Extra	1	2	3	2	3	4	3	4	5	5	4	1

Fuente: Elaboración propia

5.4 Estimativos de ventas

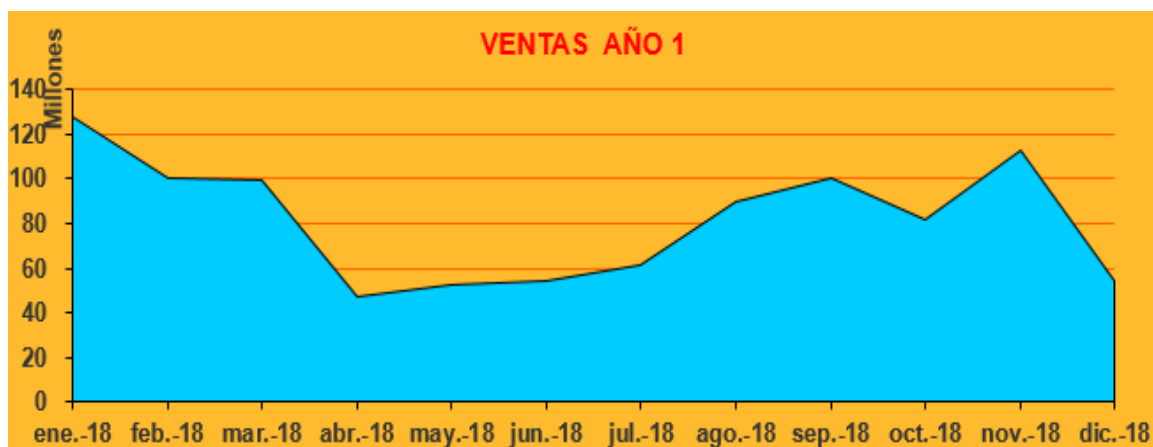
A continuación, se indicarán los estimativos en ventas por mes durante el primer año de HubCONNECT:

Tabla 9: Proyecciones ventas primer año

PERIODO	\$	%
ene/2018	127.670.000	13,01%
feb/2018	100.110.000	10,21%
mar/2018	99.340.000	10,13%
abr/2018	47.275.000	4,82%
may/2018	52.230.000	5,32%
jun/2018	54.505.000	5,56%
jul/2018	61.645.000	6,28%
ago/2018	89.540.000	9,13%
sep/2018	100.300.000	10,22%
oct/2018	81.510.000	8,31%
nov/2018	112.910.000	11,51%
dic/2018	53.930.000	5,50%

Fuente: Plan de Empresa en Línea, Cámara de comercio de Bogotá con datos propios

Ilustración 3: Proyecciones ventas primer año



Fuente: Plan de Empresa en Línea, Cámara de comercio de Bogotá con datos propios

Las ventas inician en el mes 1 del 2018. En el primer año se espera vender 980,96 millones de pesos. Se confía tener la mayor venta en el mes 1 de la proyección, por valor de 127,67 millones de pesos.

Las proyecciones en ventas del primer año se basan en los resultados internos que HubBOG ha tenido en los primeros 5 meses del año 2017, junto con un incremento debido a las campañas de publicidad y descuento que se planean hacer desde el área de mercadeo.

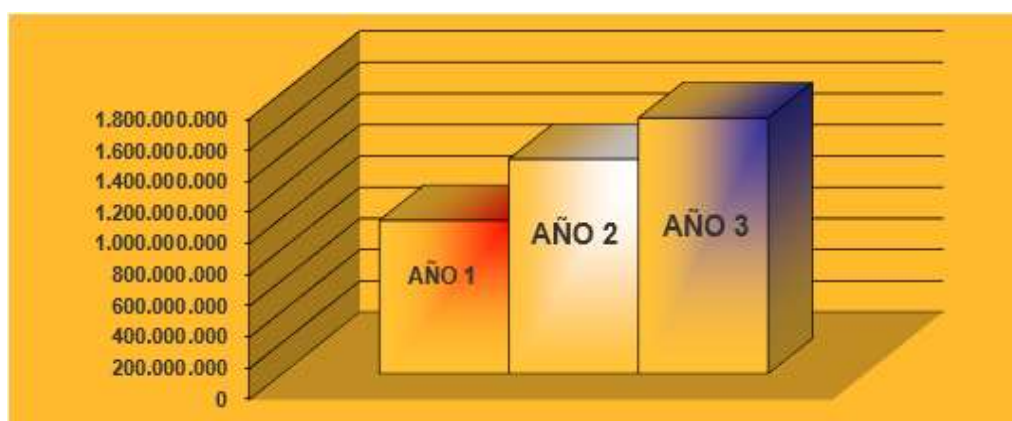
Ahora se presentarán los estimativos en ventas anuales durante los primeros 3 años de funcionamiento de HubCONNECT, con el promedio de crecimiento anual:

Tabla 10: Proyecciones ventas segundo y tercer año

PERIODO	\$	PROM.MES	CRECIMIENTO ANUAL
AÑO 1	980.965.000	81.747.083	
AÑO 2	1.373.580.000	114.465.000	40,02%
AÑO 3	1.637.380.000	136.448.333	19,21%

Fuente: Plan de Empresa en Línea, Cámara de comercio de Bogotá con datos propios

Ilustración 4: Proyecciones ventas segundo y tercer año



Fuente: Plan de Empresa en Línea, Cámara de comercio de Bogotá con datos propios

En el segundo año se presupuesta incrementan las ventas en un 40,02% teniendo ventas promedio mensuales de 114,47 millones de pesos. Para el tercer año se espera tener ventas por 1637,38 millones de pesos. Correspondiente a un crecimiento del 19,21% con respecto al año anterior

Por último, se indicarán los estimativos en ventas por producto durante el primer año de HubCONNECT, y su relación con el porcentaje de ingresos totales que genera:

Tabla 11: Ventas totales por producto

PRODUCTO	EN PESOS		EN UNIDADES	
	VENTAS AÑO	%	VENTAS AÑO	%
Membresía Etapa de ideación	108.000.000	11,01%	2.400	48,31%
Membresía Primeras ventas	391.950.000	39,96%	603	12,14%
Membresía Ventas escalables e inve	376.200.000	38,35%	57	1,15%
Almuerzo de Networking	24.180.000	2,46%	806	16,22%
Día de Coworking	2.655.000	0,27%	59	1,19%
Horas de cursos prácticos adicionales	25.680.000	2,62%	856	17,23%
Diagnóstico presencial	28.250.000	2,88%	113	2,27%
Asesorías especializadas	11.100.000	1,13%	37	0,74%
Mentorías extra	12.950.000	1,32%	37	0,74%
TOTAL	980.965.000	100,00%	4.968	100,00%

Fuente: Plan de Empresa en Línea, Cámara de comercio de Bogotá con datos propios

Ilustración 5: Ventas totales por producto



Fuente: Plan de Empresa en Línea, Cámara de comercio de Bogotá con datos propios

El producto de mayor venta en el año 1 es membresía primeras ventas, el cual participa con un 39,96%. El producto de menor participación en el portafolio es día de coworking con una contribución de solo el 0,27%

6. ESTRATEGIA OPERATIVA

6.1 Descripción técnica de productos y/o servicios

HubCONNECT nace como una combinación de los principales aspectos en la transformación digital de HubBOG:

- I. **Transformación de clientes** y la manera como interactúan en línea y tiempo real, brindando la posibilidad de participar a las personas sin tener que estar presencialmente o esperar por los servicios largas temporadas de tiempo.
- II. **Transformación de empleados**, al capacitarlos para utilizar las plataformas, digitar la información en tiempo real y trabajar en la nube.
- III. **Transformación de productos**, al brindar una solución innovadora que permite solucionar de una manera diferente la soledad de los emprendedores y la dificultad de rodearse de un networking efectivo en el ecosistema del emprendimiento.
- IV. **Transformación de los procesos**, al utilizar CRM para optimizar los procesos comerciales y almacenar la información en la nube, brindando la oportunidad de comunicarse en tiempo real y conectar toda la información de la empresa.

Por efectos del trabajo, se especificará la transformación digital de los productos, la cual comenzó en el mes de Abril del 2017 con la remodelación de la página web sobre:

- Sistema de seguridad informática.
- Usabilidad de la interfaz en computador, tableta y móvil.
- Actualización de plataforma de pagos en T-Paga.
- Mejoras en la implementación del sistema de E-commerce para la venta en línea de Academia y Coworking.
- Posicionamiento inteligente por SEO.
- Claridad en la información presentada al público.

- Integración de plataforma web con CRM Podio y plataforma de E-mail Marketing Mail Chimp.
- Disminución del peso de la plataforma para acelerar el acceso y disminuir la tasa de rebote.
- Posibilidad de crear una cuenta virtual desde las redes sociales.
- Interacción en tiempo real a través de Chat virtual.
- Grabación de la interacción de los usuarios con la plataforma para mejorar continuamente la experiencia.
- Integración de la plataforma web con Google Adwords, Google Analytics y Google My Business
- Posibilidad de que inversionistas apliquen desde la página web.

Actualmente, la plataforma nueva de HubBOG está desarrollada en el administrador de contenidos Wordpress, pero se busca que las nuevas funcionalidades estén programadas en lenguaje PHP usando el FrameWork de Laravel, ya que facilita la transformación de la plataforma web a aplicación móvil.

Además, se estima que el servidor sobre el que la plataforma estará montado es Apache, con el manejo de la base de datos en MySQL, el Front End con AngularJS, el manejo de la nube en Amazon Web Services, y un refuerzo de seguridad en la conexión entre la plataforma web y la pasarela de pagos.

Esta combinación hace parte de la arquitectura del software, que soporta las funcionalidades y servicios que beneficiarán a los clientes.

No obstante, se reconoce entre los mayores retos la integración de la nueva plataforma con la antigua sin perder los datos, y la definición de los parámetros de entrada y salida para automatizar el algoritmo de cruce de la información durante la funcionalidad de Team-Building.

6.2 Localización y Tamaño de la empresa

HubBOG se proyecta como una mediana empresa que tendrá activos entre 5.000 y hasta 30.000 SMLV para el año 2018, realizando las mismas actividades que hace actualmente y las nuevas actividades que surjan con HubCONNECT.

La empresa se encuentra en la calle 98 #18-71 Segundo Piso.

6.3 Procesos

Ilustración 6: Proceso comercial

Proceso comercial						
Marketing para captación de LEADS	Primera interacción con HubConn	Canales de servicio al cliente	Segunda interacción con HubConn	Primer Servicio de la plataforma	Segundo servicio de la plataforma	Medios de pago
E-mail						
Facebook						Plataforma de pagos virtual
Twitter		Chat online de soporte				Consignación en cuenta corriente de empresa
LinkedIn	Registro de cuenta con redes sociales por Plataforma web	Llamada a instalaciones de HubBOG	Envío de e-mail hasta obtención de más datos necesarios para creación completa de perfil	Función de Team-Building automatizada	Envío de correo informando encuentro de persona ideal y programando encuentro en almuerzo de networking o día de coworking	Pagos en instalaciones con tarjeta débito
Instagram		Contactar por Redes Sociales				Pagos en instalaciones con tarjeta crédito
Eventos de emprendimiento		Responder comentarios de personas en redes sociales				Pagos en instalaciones con efectivo
Universidades						
Google						

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 7: Proceso interno Membresía Ideación

Proceso Interno					
Membresía Etapa 2: Etapa primeras ventas					
Medios de pago	Quinto servicio de la plataforma	Sexto servicio de la plataforma	Septimo servicio de la plataforma	Canales de servicio al cliente	Seguimineto para transformar clientes de Etapa 2 a Etapa 3
Plataforma de pagos virtual					
Consignación en cuenta corriente de empresa		Oferta de cursos del mes	Redime cobro por uso de servicios cuando llega a las instalaciones	Chat online de soporte	Envio de e-mail hasta recolectar información de avances en el proceso
Pagos en instalaciones con tarjeta débito	Diagnostico estrategico para identificar etapa de equipo y generar recomendaciones	Invitación a eventos de networking	Asistencia a cursos	Llamada a telefono de asesores HubBOG	Promocionar nuevo mes me membresía <i>etapa 2</i> en caso de que persona no haya avanzado lo suficiente
Pagos en instalaciones con tarjeta crédito		Recordatorio de horas restantes disponibles en coworking	Envio de presentación de profesores	Calificación en Redes sociales y perfil HubConn	Promocionar mes de membresía Etapa 3 en caso de que equipo este preparado para pasar a siguiente nivel
Pagos en instalaciones con efectivo			Envio de encuesta de satisfaccion de cursos a e-mail y perfil HubConn	Resolver dudas y brindar servicios de manera presencial	

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 8: Proceso interno Membresía Primeras ventas

Proceso Interno					
Membresía Etapa 2: Etapa primeras ventas					
Medios de pago	Quinto servicio de la plataforma	Sexto servicio de la plataforma	Septimo servicio de la plataforma	Canales de servicio al cliente	Seguimineto para transformar clientes de Etapa 2 a Etapa 3
Plataforma de pagos virtual					
Consignación en cuenta corriente de empresa		Oferta de cursos del mes	Redime cobro por uso de servicios cuando llega a las instalaciones	Chat online de soporte	Envio de e-mail hasta recolectar información de avances en el proceso
Pagos en instalaciones con tarjeta débito	Diagnostico estrategico para identificar etapa de equipo y generar recomendaciones	Invitación a eventos de networking	Asistencia a cursos	Llamada a telefono de asesores HubBOG	Promocionar nuevo mes me membresía <i>etapa 2</i> en caso de que persona no haya avanzado lo suficiente
Pagos en instalaciones con tarjeta crédito		Recordatorio de horas restantes disponibles en coworking	Envio de presentación de profesores	Calificación en Redes sociales y perfil HubConn	Promocionar mes de membresía Etapa 3 en caso de que equipo este preparado para pasar a siguiente nivel
Pagos en instalaciones con efectivo			Envio de encuesta de satisfaccion de cursos a e-mail y perfil HubConn	Resolver dudas y brindar servicios de manera presencial	

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 9: Proceso interno Membresía Ventas Escalables e Inversión y servicio Posventa

Proceso Interno					Servicios posventa
Membresía Etapa 3: Etapa Ventas escalables e inversión					
Medios de pago	Octavo servicio de la plataforma	Noveno servicio de la plataforma	Seguimineto para renovar Etapa 3	Decimo servicio de la plataforma	
Plataforma de pagos					
Consignación en cuenta corriente de empresa		Oferta de cursos del mes	Envío de e-mail hasta recolectar información de avances en el proceso		Presentación en cena de angeles inversionistas cuando requiera
Pagos en instalaciones con tarjeta débito	Diagnostico estrategico presencial para identificar mentor idoneo y generar recomendaciones	Invitación registrarse en eventos de networking para presentarse	Promocionar nuevo mes me membresía <i>etapa 3</i> en caso de que persona no haya avanzado lo suficiente	Presentación en cena de angeles inversionistas	Descuentos en espacio de coworking
Pagos en instalaciones con tarjeta crédito		Agendamiento de mentorías y asesorías por plataforma web	Agendamiento en cena de angeles inversionistas cuando se cumplan objetivos		Publicación de convocatorias de crecimiento y expansión
Pagos en instalaciones con efectivo		Seguimiento de resultados de crecimiento y cumplimiento de objetivos en plataforma HubConn			Seguir haciendo parte de la comunidad y sus beneficios de eventos

Fuente: Elaboración propia

6.4 Gestión de Calidad

Los procesos de gestión de calidad, anteriormente identificados en la sección de procesos, se realizarán mediante encuestas electrónicas que llegarán al perfil de HubCONNECT y correo de cada persona que haya utilizado el servicio. Este servicio se medirá de 1 a 5, donde 1 es nada

satisfecho y 5 es muy satisfecho. Cada profesor, mentor, asesor, y servicio tendrá su calificación previamente analizada por las personas de servicio al cliente, las cuales harían el seguimiento si la calificación está por debajo de 4. Después se dejaría la información abierta al público, para que los clientes tengan la posibilidad de compartir en sus redes sociales su calificación de los servicios y así puedan acumular puntos redimibles en algunos productos y servicios de HubBOG.

La encuesta tendrá el siguiente formato:

Ilustración 10: Encuesta de satisfacción de productos y servicios

Encuesta de Satisfacción HubCONNECT					
Tipo de Membresía:	Etapa ideación	Etapa Primeras ventas	Etapa Ventas Escalables e Inversión		
Tipo de servicio:	Función Team - Building	Almuerzo	Coworking		
	Academia	Mentoría	Asesoría		
Nombre de encargado:		Fecha:			
Nombre del equipo emprendedor:					
<p>Queremos darte lo mejor de nuestros servicios, por esta razón solicitamos tu ayuda con la siguiente encuesta de satisfacción.</p> <p>NOTA: Ten en cuenta que para cada respuesta, el número 1 representa la calificación más baja y el número 5 la calificación más alta.</p>					
1 RESPECTO A LA PLATAFORMA WEB					
La plataforma web es clara y fácil de usar?	1	2	3	4	5
La plataforma web cumplió con la función para la que la utilizó	1	2	3	4	5
2 RESPECTO AL PERSONAL DE APOYO					
En caso de que haya necesitado ayuda con una situación, recibió el apoyo esperado por parte de alguien del equipo HUBCONNECT?	1	2	3	4	5
3 RESPECTO AL ENCARGADO DEL SERVICIO					
¿Demostró dominio del tema y despertó interés en el equipo?	1	2	3	4	5
¿Fue organizado con la estructura del encuentro?	1	2	3	4	5
4 RESPECTO AL SERVICIO QUE TOMÓ					
¿La metodología fue acertada y significó un avance para su emprendimiento?	1	2	3	4	5
¿Que tanto esta dispuesto a recomendar este servicio a sus amigos o colegas?	1	2	3	4	5
5 RESPECTO A LAS INSTALACIONES					
¿Los espacios ofrecían un ambiente agradable y cómodo para desarrollar el curso?	1	2	3	4	5
¿A que nuevo servicio estaría interesado en asistir?					
Comentarios y sugerencias:					

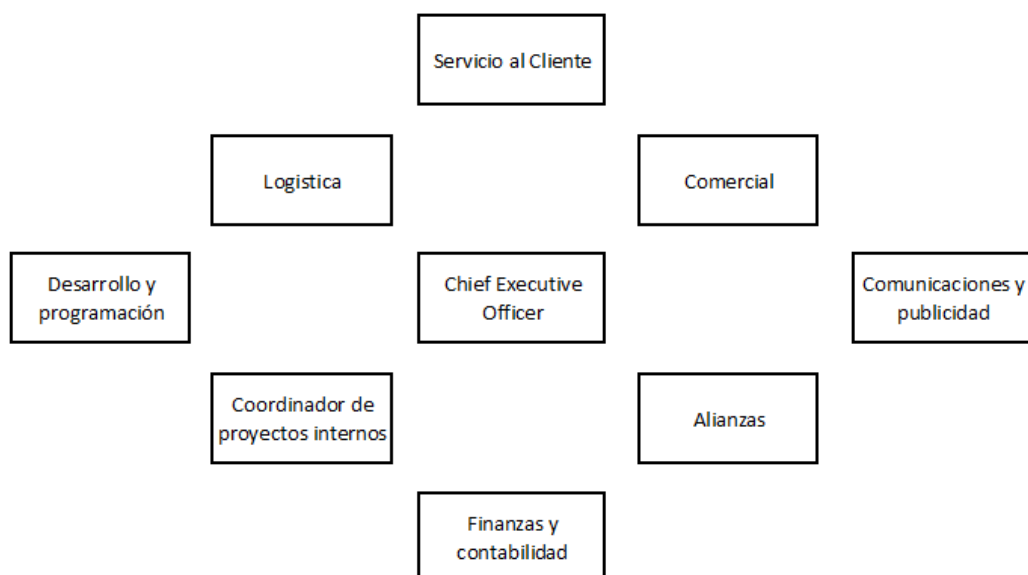
Fuente: Elaboración propia

7. ESTRATEGIA ADMINISTRATIVA

7.1 Organigrama

A continuación, se muestra el organigrama de HubCONNECT:

Ilustración 11: Organigrama HubCONNECT



Fuente: Elaboración propia

7.2 Estructura de personal

7.2.1 Política de contratación y salarial

El personal de operación y administrativo se contratarán bajo los términos de contratos fijos.

A continuación, se explica cada uno de los cargos dentro de HubCONNECT con su respectivo salario y carga prestacional.

Personal de operación:

Tabla 12: Cargos y salarios del personal de operación

Cargo	Salario	Carga prestacional a cargo del empleador	Total
Logística	1.200.000	519.960	1.719.960
Publicista	1.200.000	519.960	1.719.960
Coordinador de proyectos	1.500.000	649.940	2.149.950

Fuente: Elaboración propia

Personal de mano de obra fija administrativa:

Tabla 13: Cargos y salarios personales de mano de obra fija administrativa

Cargo	Salario	Carga prestacional a cargo del empleador	Total
Comercial y alianzas	3.000.000	1.299.000	4.299.900
Vendedor	750.000	324.975	1.074.975
CEO	3.000.000	1.299.000	4.299.900

Fuente: Elaboración propia

La carga prestacional a cargo del empleador, se cotiza en base al salario de los empleados con los siguientes porcentajes: pago de Salud (EPS) del 8,5%, pago de Pensión (AFP) del 12%, pago de Riesgos (ARP) del 1%, provisión prima del 8,33%, provisión cesantías 8,33%, provisión interés de cesantías del 1% y provisión de vacaciones del 4,17%.

8. PLAN ECONÓMICO

8.1 Plan de inversión inicial y estructura de financiamiento

La primera inversión para la realización del proyecto es de \$5.000.000. Se aporta el 100% con recursos propios y se destina para activos fijos el 100%.

Tabla 14: Resumen de inversión y financiación

	RECURSOS PROPIOS		CREDITO		NO REEMBOLSABLES Y DONACIONES		TOTAL	
ACTIVOS FIJOS	\$ 5.000.000	100%	\$ -	0%	\$ -	0%	\$ 5.000.000	100%
CAPITAL DE TRABAJO	\$ -	0%	\$ -	0%	\$ -	0%	\$ -	0%
Total general	\$ 5.000.000		\$ -		\$ -		\$ 5.000.000	
DISTRIBUCION INVERSION	100,00%		0,00%		0,00%			

Fuente: Plan de Empresa en Línea, Cámara de comercio de Bogotá con datos propios

8.2 Estructura de costos

8.2.1 Estructura de los costos empresariales (costo y gastos fijos)

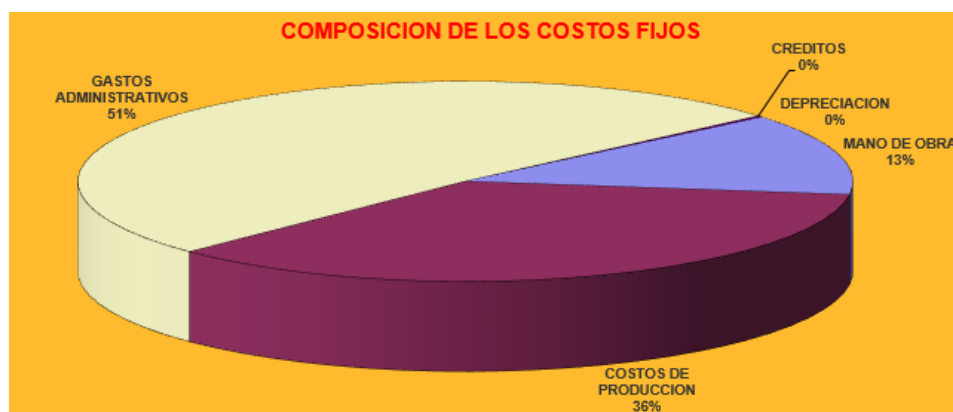
A continuación, se muestra la información relacionada a la estructura de costos empresariales durante los primeros 3 años de HubCONNECT:

Tabla 15: Composición de los costos fijos

TIPO DE COSTO	MENSUAL	ANUAL
MANO DE OBRA	\$ 5.589.870	\$ 67.078.440
COSTOS DE PRODUCCION	\$ 15.000.000	\$ 180.000.000
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 21.585.508	\$ 259.026.100
CREDITOS	\$ -	\$ -
DEPRECIACION	\$ 104.167	\$ 1.250.000
TOTAL	\$ 42.175.378	\$ 507.354.540

Fuente: Plan de Empresa en Línea, Cámara de comercio de Bogotá con datos propios

Ilustración 12: Composición de los costos fijos



Fuente: Plan de Empresa en Línea, Cámara de comercio de Bogotá con datos propios

Los costos y gastos fijos del primer año, ascienden a \$507.354.540, se destinan 67,07844 millones de pesos para mano de obra, se establecen 180 millones de pesos en costos de producción, y se calculan 259,0261 millones de pesos para gastos administrativos. Se contabilizan 1,25 millones de pesos para depreciación.

8.2.2 Presupuesto de costos operacionales (costos y gastos fijos)

Una de las mayores oportunidades de que HubCONNECT nazca como

intraemprendimiento dentro de HubBOG, es la posibilidad de mitigar los gastos fijos como arriendo de oficina, gastos administrativos, personal dedicado a labores concretas como el publicista, encargado de logística, gastos de contaduría, director administrativo, coordinadora de proyectos y CEO. Es por este motivo que el proyecto contempla añadir 2 salarios nuevos únicamente. La persona que estará encargada de desarrollo de negocio y comercial, la cual ganará \$3.000.000 mensual más prestaciones, y el programador de tiempo completo que ganará \$3.000.000 mensuales más prestaciones.

Además, se añade un presupuesto de \$2.000.000 de pesos mensuales para el cubrimiento de contingencias o gastos no presupuestados para el desarrollo de la aplicación.

8.2.3 Estructura de costos variables unitarios y Margen de Contribución

A continuación, se muestra la información relacionada a la estructura de los costos variables por servicio de membresía y servicios complementarios, junto con el margen de contribución por cada uno de ellos:

Tabla 16: Margen de contribución

PRODUCTOS	PRECIO DE VENTA	MATERIA PRIMA	M.O. VARIABLE	GASTOS DE VENTA	TOTAL COSTOS VARIABLES	MARGEN DE CONTRIBUCION		CONTRIBUCION A VENTAS	TOTAL
Membresia Etapa de ideación	45.000	0	23.500	495	23.995	21.005	46,68%	11,01%	5,14%
Membresia Primeras ventas	650.000	0	417.000	7.150	424.150	225.850	34,75%	39,96%	13,88%
Membresia Ventas escalables e inversión	6.600.000	0	2.591.500	75.900	2.667.400	3.932.600	59,58%	38,35%	22,85%
Almuerzo de Networking	30.000	0	18.000	330	18.330	11.670	38,90%	2,46%	0,96%
Día de Coworking	45.000	0	16.000	495	16.495	28.505	63,34%	0,27%	0,17%
Horas de cursos prácticos adicionales	30.000	0	20.000	330	20.330	9.670	32,23%	2,62%	0,84%
Diagnóstico presencial	250.000	0	100.000	2.750	102.750	147.250	58,90%	2,88%	1,70%
Asesorías especializadas	300.000	0	100.000	3.300	103.300	196.700	65,57%	1,13%	0,74%
Mentorías extra	350.000	0	120.000	3.850	123.850	226.150	64,61%	1,32%	0,85%
	0	0	0	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%
	0	0	0	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%
	0	0	0	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%
AÑO 2								100,00%	47,14%

Fuente: Plan de Empresa en Línea, Cámara de comercio de Bogotá con datos propios

Los costos y gastos fijos del primer año, ascienden a \$507.354.540. Se destinan 67,07844 millones de pesos para mano de obra, se establecen 180 millones de pesos en costos de producción, y se calculan 259,0261 millones de pesos para gastos administrativos. Se contabilizan 1,25 millones de pesos para depreciación.

La información citada anteriormente, se basó en un estudio a nivel interno de HubBOG para determinar los costos actuales y descomponerlo por partes en las membresías.

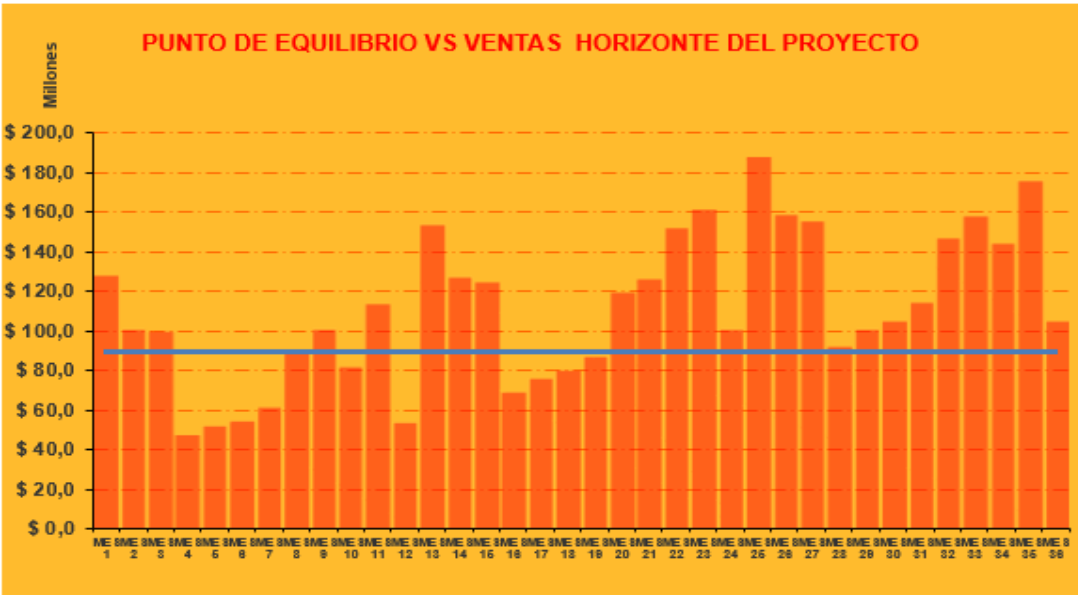
8.3 Determinación del Punto de equilibrio

Tabla 17: Punto de equilibrio

PRODUCTOS	VENTAS ANUALES	UNIDADES ANUALES	VENTAS MENSUALES	UNIDADES MENSUALES
Membresía Etapa de ideación	118.497.768	2.633	9.874.814	219,44
Membresía Primeras ventas	430.048.149	662	35.837.346	55,13
Membresía Ventas escalables e invers	412.767.224	63	34.397.269	5,21
Almuerzo de Networking	26.530.334	884	2.210.861	73,70
Día de Coworking	2.913.070	65	242.756	5,39
Horas de cursos prácticos adicionales	28.176.136	939	2.348.011	78,27
Diagnóstico presencial	30.995.944	124	2.582.995	10,33
Asesorías especializadas	12.178.937	41	1.014.911	3,38
Mentorías extra	14.208.760	41	1.184.063	3,38
TOTAL VENTAS ANUALES	\$ 1.076.316.322	VENTAS MENSUALES	\$ 89.693.027	

Fuente: Plan de Empresa en Línea, Cámara de comercio de Bogotá con datos propios

Ilustración 13: Punto de equilibrio



Fuente: Plan de Empresa en Línea, Cámara de comercio de Bogotá con datos propios

Teniendo en cuenta la estructura de costos y gastos fijos y el margen de contribución de la

empresa, se llega a la conclusión que la organización requiere vender \$1.076.316.322 al año para no perder ni ganar dinero. Se requieren ventas mensuales promedio de 89,7 millones de pesos. Al analizar las proyecciones de ventas se determina que la empresa, en el segundo año, alcanza el punto de equilibrio.

9. PLAN FINANCIERO

9.1 Los Estados Financieros

9.1.1 Balance Proyectado

Tabla 18: Balance General Proyectado

ACTIVO	INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
CAJA	(9.000.000)	(90.532.755)	79.662.883	330.562.091
CUENTAS POR COBRAR		37.836.000	61.009.442	73.934.969
INVENTARIOS				
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	(9.000.000)	(52.696.755)	140.672.325	404.497.060
ACTIVOS SIN DEPRECIACION		5.000.000	5.000.000	5.000.000
DEPRECIACION		1.250.000	2.916.667	4.583.333
TOTAL ACTIVO FIJO NETO		3.750.000	2.083.333	416.667
OTROS ACTIVOS	9.000.000			
TOTAL ACTIVOS		(48.946.755)	142.755.658	404.913.727
PASIVO				
CUENTAS POR PAGAR				
PRESTAMOS				
IMPUESTOS POR PAGAR			67.095.845	115.238.870
PRESTACIONES SOCIALES				
TOTAL PASIVO			67.095.845	115.238.870
PATRIMONIO				
CAPITAL		5.000.000	5.000.000	5.000.000
UTILIDADES RETENIDAS			(53.946.755)	70.659.814
UTILIDADES DEL EJERCICIO		(53.946.755)	124.606.569	214.015.044
TOTAL PATRIMONIO		(48.946.755)	75.659.814	289.674.857
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		(48.946.755)	142.755.658	404.913.727

Fuente: Plan de Empresa en Línea, Cámara de comercio de Bogotá con datos propios

El balance general proyectado se analiza principalmente con dos indicadores, la razón de liquidez, el cual corresponde a la capacidad de pago de la empresa en el corto plazo, entre más líquido sea el activo corriente, mejor es su resultado. Para el análisis se debe tener en cuenta la calidad y el carácter de los activos corrientes, en lo que se refiere a su facilidad de convertirse en dinero líquido y las fechas de pago de pasivo corriente.

A. Razón de Liquidez: al terminar el primer año, para el proyecto se concluye que por cada peso de pasivo corriente que debe, la empresa tiene \$0,00 pesos de activo líquido corriente para cubrirlo. Se considera que una razón corriente ideal es superior a 2.5 a 1, es decir, que por cada peso que se adeuda en el corto plazo se tienen dos y medio pesos como respaldo.

B. Nivel de endeudamiento: se refiere a la capacidad que tiene la empresa para cubrir sus obligaciones con terceros a corto y largo plazo. Al terminar el primer año, el 0% de los activos están respaldados con recursos de los acreedores, se considera que un nivel de endeudamiento del 60% es manejable, un endeudamiento menor muestra una empresa en capacidad de contraer más obligaciones, mientras que un endeudamiento mayor muestra una empresa a la que se le puede dificultar la consecución de más financiamiento.

9.1.2 Estado de Resultados primer año:

Tabla 19: Estado de resultados primer año

	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6
VENTAS	127.670.000	100.110.000	99.340.000	47.275.000	52.230.000	54.505.000
- COSTO DE VENTAS	85.702.370	72.476.870	71.751.870	44.934.259	47.617.259	48.563.259
UTILIDAD BRUTA	41.967.630	27.633.130	27.588.130	2.340.741	4.612.741	5.941.741
- GASTOS ADMON.	21.585.508	21.585.508	21.585.508	21.585.508	21.585.508	21.585.508
- GASTOS DE VENTAS	1.434.070	1.121.010	1.112.540	529.925	584.430	609.455
UTILIDAD OPERACIONAL	18.948.052	4.926.612	4.890.082	-19.774.692	-17.557.197	-16.253.222
- OTROS EGRESOS	0	0	0	0	0	0
- PREOPERATIVOS	750.000	750.000	750.000	750.000	750.000	750.000
UTILIDAD A. DE IMP.	\$ 18.198.052	\$ 4.176.612	\$ 4.140.082	\$ -20.524.692	\$ -18.307.197	\$ -17.003.222

	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
VENTAS	61.645.000	89.540.000	100.300.000	81.510.000	112.910.000	53.930.000
- COSTO DE VENTAS	53.055.259	65.785.759	72.158.759	64.830.259	79.886.759	49.144.259
UTILIDAD BRUTA	8.589.741	23.754.241	28.141.241	16.679.741	33.023.241	4.785.741
- GASTOS ADMON.	21.585.508	21.585.508	21.585.508	21.585.508	21.585.508	21.585.508
- GASTOS DE VENTAS	687.995	1.004.740	1.123.100	906.510	1.261.810	603.130
UTILIDAD OPERACIONAL	-13.683.762	1.163.993	5.432.633	-5.812.277	10.175.923	-17.402.897
- OTROS EGRESOS	0	0	0	0	0	0
- PREOPERATIVOS	750.000	750.000	750.000	750.000	750.000	750.000
UTILIDAD A. DE IMP.	\$ -14.433.762	\$ 413.993	\$ 4.682.633	\$ -6.562.277	\$ 9.425.923	\$ -18.152.897

Fuente: Plan de Empresa en Línea, Cámara de comercio de Bogotá con datos propios

El estado de pérdidas y ganancias proyectado para el primer año muestra que las metas de ventas son insuficiente para cubrir el costo de operación. Por lo tanto las pérdidas del proyecto pueden estar generadas en los altos costos fijos que se presupuesta para la actividad de la empresa. La rentabilidad sobre ventas del proyecto es de -0,46% mensual.

9.1.3 Estado de Resultados proyectado:

Tabla 20: Estado de resultados proyectado

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
VENTAS	980.965.000	1.373.580.000	1.637.380.000
INV. INICIAL			
+ COMPRAS			
- INVENTARIO FINAL			
= COSTO INVENTARIO UTILIZADO			
+ MANO DE OBRA FIJA	67.078.440	67.078.440	68.131.440
+ MANO DE OBRA VARIABLE	507.578.500	673.580.500	797.162.500
+ COSTOS FIJOS DE PRODUCCION	180.000.000	180.000.000	180.000.000
+ DEPRECIACION Y DIFERIDOS	1.250.000	1.666.667	1.666.667
TOTAL COSTO DE VENTAS	755.906.940	922.325.607	1.046.960.607
UTILIDAD BRUTA (Ventas - costo de ventas)	225.058.060	451.254.393	590.419.393
GASTOS ADMINISTRATIVOS	259.026.100	244.096.100	242.728.600
GASTOS DE VENTAS	10.978.715	15.455.880	18.436.880
UTILIDAD OPERACIONAL (utilidad bruta- G.F.)	(44.946.755)	191.702.413	329.253.913
- OTROS EGRESOS			
- GASTOS FINANCIEROS			
- GASTOS PREOPERATIVOS	9.000.000		
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS (U.O. - Otr G.)	(53.946.755)	191.702.413	329.253.913
IMPUESTOS		67.095.845	115.238.870
UTILIDAD NETA	\$ -53.946.755	\$ 124.606.569	\$ 214.015.044

Fuente: Plan de Empresa en Línea, Cámara de comercio de Bogotá con datos propios

El estado de resultados en el primer año, muestra una perdida por 53,95 millones de pesos. La rentabilidad bruta es del 22,94% anual. Se aconseja revisar con detenimiento los precios de venta, la proyección de venta y los costos variables. La rentabilidad operacional es del -4,58% anual. Se sugiere repasar la estructura de costos y gastos fijos. La rentabilidad sobre ventas es de -5,5% anual. Se propone revisar con detenimiento los costos financieros y la recuperación de capital de los costos pre operativos.

Tabla 21: Porcentaje de Crecimiento

	AÑO 2 VS. 1	AÑO 3 VS. 2
VENTAS	40,02%	19,21%
COSTO DE VENTAS	22,02%	13,51%
GASTOS ADMINISTRATIVOS	-5,76%	-0,56%
UTILIDAD NETA	-330,98%	71,75%

Fuente: Plan de Empresa en Línea, Cámara de comercio de Bogotá con datos propios

Para el segundo año las ventas crecen un 40,02% y los costos de ventas suben un 22,02%. Es conveniente revisar las cifras, ya que los costos directos descienden en gran medida con respecto al crecimiento en ventas.

Los gastos administrativos se reducen en un 5,76% en el tercer año y los costos de ventas se incrementan en un 13,51%. Mientras que las ventas asciende un 19,21%. La empresa denota eficiencia operativa baja.

Tabla 22: Comportamiento de Cartera y Pago a Proveedores

TIEMPO	CARTERA	PROVEEDORES
CONTADO	55%	
30 DIAS	33%	
60 DIAS	13%	
90 DIAS		
120 DIAS		
150 DIAS		

Fuente: Plan de Empresa en Línea, Cámara de comercio de Bogotá con datos propios

La empresa vende el 55% de contado, a 30 días el 33%, el 13% a 60 días.

9.1.4 Flujo de Caja Primer año

Tabla 23: Flujo de Fondos Mensual de mes 1 a mes 4

CONCEPTO	PREOPER.	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4
INGRESOS OPERATIVOS					
VENTAS DE CONTADO		64.091.000	53.499.000	53.704.000	25.432.000
VENTAS A 30 DIAS		0	43.977.000	33.543.000	32.568.000
VENTAS A 60 DIAS		0	0	19.802.000	13.068.000
VENTAS A 90 DIAS		0	0	0	0
VENTAS A 120 DIAS		0	0	0	0
VENTAS A 150 DIAS		0	0	0	0
TOTAL INGRESOS OPERATIVOS	0	64.091.000	97.476.000	106.849.000	71.068.000
EGRESOS OPERATIVOS					
MATERIA PRIMA	0	0	0	0	0
GASTOS DE VENTA		1.434.070	1.121.010	1.112.540	529.925
MANO DE OBRA VARIABLE		65.112.500	51.887.000	51.162.000	24.205.500
MANO DE OBRA DIRECTA FIJA		5.589.870	5.589.870	5.589.870	5.589.870
OTROS COSTOS DE PRODUCCION		15.000.000	15.000.000	15.000.000	15.000.000
GASTOS ADMINISTRATIVOS		21.585.508	21.585.508	21.585.508	21.585.508
TOTAL EGRESOS OPERATIVOS	0	108.721.948	95.183.388	94.449.918	66.910.803
FLUJO NETO OPERATIVO	0	(44.630.948)	2.292.612	12.399.082	4.157.197
INGRESOS NO OPERATIVOS					
APORTES					
ACTIVOS FIJOS	0				5.000.000
CAPITAL DE TRABAJO	0				0
FINANCIACION					
ACTIVOS FIJOS	0				0
CAPITAL DE TRABAJO	0			0	
TOTAL INGRESOS NO OPERATIVO	0	0	0	0	5.000.000
EGRESOS NO OPERATIVOS					
GASTOS PREOPERATIVOS	9.000.000				
AMORTIZACIONES		0	0	0	0
GASTOS FINANCIEROS		0	0	0	0
IMPUESTOS					
ACTIVOS DIFERIDOS					
COMPRA DE ACTIVOS FIJOS	0				5.000.000
TOTAL EGRESOS NO OPERATIVO	9.000.000	0	0	0	5.000.000
FLUJO NETO NO OPERATIVO	(9.000.000)	0	0	0	0
FLUJO NETO	\$ -9.000.000	\$ -44.630.948	\$ 2.292.612	\$ 12.399.082	\$ 4.157.197
+ SALDO INICIAL		-\$ 9.000.000	-\$ 53.630.948	-\$ 51.338.337	-\$ 38.939.255
SALDO FINAL ACUMULADO	-\$ 9.000.000	-\$ 53.630.948	-\$ 51.338.337	-\$ 38.939.255	-\$ 34.782.058

Fuente: Plan de Empresa en Línea, Cámara de comercio de Bogotá con datos propios

Tabla 24: Flujo de Fondos Mensual de mes 5 a mes 8

CONCEPTO	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8
INGRESOS OPERATIVOS				
VENTAS DE CONTADO	29.412.000	31.687.000	35.902.000	47.804.000
VENTAS A 30 DIAS	15.309.000	16.284.000	16.284.000	19.209.000
VENTAS A 60 DIAS	13.068.000	6.534.000	6.534.000	6.534.000
VENTAS A 90 DIAS	0	0	0	0
VENTAS A 120 DIAS	0	0	0	0
VENTAS A 150 DIAS	0	0	0	0
TOTAL INGRESOS OPERATIVOS	57.789.000	54.505.000	58.720.000	73.547.000
EGRESOS OPERATIVOS				
MATERIA PRIMA	0	0	0	0
GASTOS DE VENTA	584.430	609.455	687.995	1.004.740
MANO DE OBRA VARIABLE	26.888.500	27.834.500	32.326.500	45.057.000
MANO DE OBRA DIRECTA FIJA	5.589.870	5.589.870	5.589.870	5.589.870
OTROS COSTOS DE PRODUCCION	15.000.000	15.000.000	15.000.000	15.000.000
GASTOS ADMINISTRATIVOS	21.585.508	21.585.508	21.585.508	21.585.508
TOTAL EGRESOS OPERATIVOS	69.648.308	70.619.333	75.189.873	88.237.118
FLUJO NETO OPERATIVO	(11.859.308)	(16.114.333)	(16.469.873)	(14.690.118)
INGRESOS NO OPERATIVOS				
APORTES				
ACTIVOS FIJOS			0	
CAPITAL DE TRABAJO			0	
FINANCIACION				
ACTIVOS FIJOS			0	
CAPITAL DE TRABAJO			0	
TOTAL INGRESOS NO OPERATIVOS	0	0	0	0
EGRESOS NO OPERATIVOS				
GASTOS PREOPERATIVOS				
AMORTIZACIONES	0	0	0	0
GASTOS FINANCIEROS	0	0	0	0
IMPUESTOS				
ACTIVOS DIFERIDOS				
COMPRA DE ACTIVOS FIJOS			0	
TOTAL EGRESOS NO OPERATIVOS	0	0	0	0
FLUJO NETO NO OPERATIVO	0	0	0	0
FLUJO NETO	\$ -11.859.308	\$ -16.114.333	\$ -16.469.873	\$ -14.690.118
+ SALDO INICIAL	-\$ 34.782.058	-\$ 46.641.367	-\$ 62.755.700	-\$ 79.225.573
SALDO FINAL ACUMULADO	-\$ 46.641.367	-\$ 62.755.700	-\$ 79.225.573	-\$ 93.915.692

Fuente: Plan de Empresa en Línea, Cámara de comercio de Bogotá con datos propios

Tabla 25: Flujo de Fondos Mensual de mes 9 a mes 12

CONCEPTO	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
INGRESOS OPERATIVOS				
VENTAS DE CONTADO	54.664.000	48.942.000	62.399.000	29.162.000
VENTAS A 30 DIAS	28.668.000	32.568.000	26.034.000	37.443.000
VENTAS A 60 DIAS	6.534.000	13.068.000	13.068.000	6.534.000
VENTAS A 90 DIAS	0	0	0	0
VENTAS A 120 DIAS	0	0	0	0
VENTAS A 150 DIAS	0	0	0	0
TOTAL INGRESOS OPERATIVOS	89.866.000	94.578.000	101.501.000	73.139.000
EGRESOS OPERATIVOS				
MATERIA PRIMA	0	0	0	0
GASTOS DE VENTA	1.123.100	906.510	1.261.810	603.130
MANO DE OBRA VARIABLE	51.430.000	44.101.500	59.158.000	28.415.500
MANO DE OBRA DIRECTA FIJA	5.589.870	5.589.870	5.589.870	5.589.870
OTROS COSTOS DE PRODUCCION	15.000.000	15.000.000	15.000.000	15.000.000
GASTOS ADMINISTRATIVOS	21.585.508	21.585.508	21.585.508	21.585.508
TOTAL EGRESOS OPERATIVOS	94.728.478	87.183.388	102.595.188	71.194.008
FLUJO NETO OPERATIVO	(4.862.478)	7.394.612	(1.094.188)	1.944.992
INGRESOS NO OPERATIVOS				
APORTES				
ACTIVOS FIJOS		0		
CAPITAL DE TRABAJO		0		
FINANCIACION				
ACTIVOS FIJOS		0		
CAPITAL DE TRABAJO		0		
TOTAL INGRESOS NO OPERATIVOS	0	0	0	0
EGRESOS NO OPERATIVOS				
GASTOS PREOPERATIVOS				
AMORTIZACIONES	0	0	0	0
GASTOS FINANCIEROS	0	0	0	0
IMPUESTOS				
ACTIVOS DIFERIDOS				
COMPRA DE ACTIVOS FIJOS		0		
TOTAL EGRESOS NO OPERATIVOS	0	0	0	0
FLUJO NETO NO OPERATIVO	0	0	0	0
FLUJO NETO	\$ -4.862.478	\$ 7.394.612	\$ -1.094.188	\$ 1.944.992
+ SALDO INICIAL	-\$ 93.915.692	-\$ 98.778.170	-\$ 91.383.558	-\$ 92.477.747
SALDO FINAL ACUMULADO	-\$ 98.778.170	-\$ 91.383.558	-\$ 92.477.747	-\$ 90.532.755

Fuente: Plan de Empresa en Línea, Cámara de comercio de Bogotá con datos propios

El proyecto presenta su mayor déficit en el mes 9 por valor de (\$98.778.170). Se recomienda se estime un poco más de capital de trabajo para cubrir eventualidades

9.1.5 Flujo de Caja proyectado

Tabla 26: Flujo de Caja proyectado primeros tres años

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
INGRESOS OPERATIVOS			
VENTAS DE CONTADO	536.698.000	700.725.000	827.806.000
VENTAS A 30 DIAS	301.887.000	437.498.505	523.939.947
VENTAS A 60 DIAS	104.544.000	212.183.063	272.708.526
VENTAS A 90 DIAS	0	0	0
VENTAS A 120 DIAS	0	0	0
VENTAS A 150 DIAS	0	0	0
TOTAL INGRESOS OPERATIVOS	943.129.000	1.350.406.568	1.624.454.473
EGRESOS OPERATIVOS			
MATERIA PRIMA	0	0	0
GASTOS DE VENTA	10.978.715	15.455.880	18.438.880
MANO DE OBRA VARIABLE	507.578.500	673.580.500	797.162.500
MANO DE OBRA DIRECTA FIJA	67.078.440	67.078.440	68.131.440
OTROS COSTOS DE PRODUCCION	180.000.000	180.000.000	180.000.000
GASTOS ADMINISTRATIVOS	259.028.100	244.098.100	242.728.600
TOTAL EGRESOS OPERATIVOS	1.024.661.755	1.180.210.920	1.306.459.420
FLUJO NETO OPERATIVO	(81.532.755)	170.195.638	317.995.053
INGRESOS NO OPERATIVOS			
APORTES			
ACTIVOS FIJOS	5.000.000	0	0
CAPITAL DE TRABAJO	0	0	0
FINANCIACION			
ACTIVOS FIJOS	0	0	0
CAPITAL DE TRABAJO	0	0	0
TOTAL INGRESOS NO OPERATIVOS	5.000.000	0	0
EGRESOS NO OPERATIVOS			
GASTOS PREOPERATIVOS	9.000.000		
AMORTIZACIONES	0	0	0
GASTOS FINANCIEROS	0	0	0
IMPUESTOS	0	0	67.095.845
ACTIVOS DIFERIDOS	0		
COMPRA DE ACTIVOS FIJOS	5.000.000	0	0
TOTAL EGRESOS NO OPERATIVOS	\$ 14.000.000	\$ 0	\$ 67.095.845
FLUJO NETO NO OPERATIVO	\$ -9.000.000	\$ 0	\$ -67.095.845
FLUJO NETO	\$ -90.532.755	\$ 170.195.638	\$ 250.899.208
+ SALDO INICIAL	\$ -9.000.000	\$ -90.532.755	\$ 79.662.883
SALDO FINAL ACUMULADO	\$ -90.532.755	\$ 79.662.883	\$ 330.562.091

Fuente: Plan de Empresa en Línea, Cámara de comercio de Bogotá con datos propios

9.2 Análisis de la rentabilidad económica de la inversión

El proyecto posee una inversión de \$5.000.000. Al primer año de operación arroja un flujo de efectivo de -90,53 millones, para el segundo año, el valor es de 170,2 mm y para el tercero de 250,9 mm. La viabilidad financiera se determina a través de tres indicadores.

9.2.1 Valor presente neto (VPN)

Para determinar el VPN se requiere de la Tasa de Oportunidad (TIO), la cual corresponde a la tasa porcentual del mercado a la cual el inversionista podría invertir si no

invirtiera en HubCONNECT. Para este caso fue determinada la TIO respecto a un valor de referencia tomado de los CDT's ofrecido en el mercado más dos puntos, siendo esta del 10%.

Al realizar el cálculo el VPN es arrojado por un valor de \$ 271.725.066, lo cual se interpreta como: el proyecto arroja 272 millones adicionales al invertir los recursos en este proyecto que en uno que rente el 6% anual. Por lo tanto se sugiere continuar con el proyecto.

9.2.2 Tasa interna de retorno (TIR)

La tasa interna de retorno o TIR del proyecto arroja una rentabilidad del 158,38% promedio anual, esto quiere decir que la idea de negocio arroja una rentabilidad promedio anual de 158,38%, la cual está dentro de los parámetros del proyecto y de las expectativas de los inversionistas. Esta rentabilidad se considera muy alta.

9.2.3 Periodo de recuperación de la inversión (PRI)

El tercer indicador de viabilidad financiera es el PRI, y este se refiere a la suma de las utilidades anuales, a las cuales se les resta la inversión, hasta obtener cero. Para el proyecto HubBOG, la inversión corresponde a \$5.000.000; como la suma de las utilidades de los tres años proyectados en este análisis financiero es superior a la cifra de inversión, se indica que el proyecto recupera su inversión en el tercer año.

Para el primer año de funcionamiento la utilidad esperada es negativa. Esta pérdida es asumida por HubBOG dentro de sus estados financieros. A partir del segundo año, donde ya se estiman utilidades, se planean distribuir de la siguiente forma: 30% para HubBOG, 10% para Laura Gutiérrez, y el otro 60% será destinado a la reinversión en el negocio, esto con el propósito de mejorar procesos, uso de la plataforma y atención al

cliente, siempre teniendo como premisa la innovación y mejoramiento continuo dentro de las estrategias de gestión y desarrollo.

10. ASPECTOS DE LEGALIZACIÓN Y CONSTITUCIÓN.

HubCONNECT, al ser un intraemprendimiento de **HUBBOG S.A.S.**, no se constituirá como una nueva empresa.

HUBBOG S.A.S., actualmente es una sociedad de naturaleza Anónima Simplificada, constituida mediante Acta de Asamblea de Accionistas, inscrita en la Cámara de Comercio de la misma ciudad bajo el N° 01327018, el 15 de Septiembre de 2009, con Matrícula Mercantil número 01930686 y número de identificación tributaria NIT 900.313.507-0.

Esta empresa está representada por el señor **RENE MAURICIO ROJAS TAPIAS**, mayor de edad, quien a la vez es su CEO.

11. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Canal, P. (2015). Diferencias entre Incubadoras y aceleradoras. *Comunidad IEBS, Innovation & Entrepreneurship Business School*. Recuperado de: <http://comunidad.iebschool.com/iebs/emprendedores-y-gestion-empresarial/incubadoras-y-aceleradoras/>

Cano, J.H. (s.f.). Ángeles inversionistas', alternativa de financiación. *Revista Universidad EAFIT* 167. Recuperado de: <http://www.eafit.edu.co/investigacion/revistacientifica/edicion-167/Paginas/angeles-inversionistas-alternativa-de-financiacion.aspx>

Confecámaras y Ministerio de Comercio Industria y Turismo. [en línea]. *Catálogo de Redes de Ángeles Inversionistas*. Recuperado en: <https://issuu.com/emprendecolombia/docs/catalogo-de-redes-de-angeles-inversionistas> [Consulta: 3 marzo, 2017].

Corporación Colombia Digital. (18 de septiembre de 2015). 10 datos clave del emprendimiento en Colombia [Entrada en Blog]. Colombia Digital [Blog]. Recuperado de: <https://colombiadigital.net/actualidad/noticias/item/8520-10-datos-clave-del-emprendimiento-en-colombia.html>

El colombiano. (20 de enero de 2015). Colombia entre los cinco países más innovadores: Foro Económico Mundial. Recuperado de: <http://www.elcolombiano.com/negocios/economia/colombia-entre-los-cinco-paises-mas-innovadores-foro-economico-mundial-LD1137638>

Gust Startup Funding & Investing. (2015). LatamAcceleratorReport: Informe de Aceleradoras 2015. Recuperado de: <http://gust.com/es/latam-accelerator-report-2015/>

López, T. (12 de enero de 2014). Aceleradora e Incubadora de empresas: diferencias

[Entrada en Blog]. No solo Economía [Blog]. Recuperado de: <http://nosoloeconomia.com/aceleradoras-incubadoras-empresas/>

Matiz Bulla, F.J., Cruz Gartner, C.A. (2004). La experiencia colombiana en incubación de empresas. *Revista Escuela De Administración De Negocios*. 52, 6-13. Recuperado de: http://www.mineducacion.gov.co/cvn/1665/articles-128074_archivo_pdf.pdf

Observatorio Laboral. (2016). Seguimiento a graduados, clave para el desarrollo institucional. Recuperado de: <http://www.graduadoscolombia.edu.co/html/1732/w3-propertyvalue-36277.html>

Observatorio Laboral. (2016). Colombianos recién graduados de posgrado ganan 2,2 veces el salario de los recién titulados de pregrado. Recuperado de: <http://www.graduadoscolombia.edu.co/html/1732/w3-article-358832.html>

Observatorio Laboral. (2016). Lo que estudiantes y graduados encuentran en el Observatorio Laboral. Recuperado de: <http://www.graduadoscolombia.edu.co/html/1732/w3-propertyvalue-36267.html>

Observatorio Laboral. (22 de diciembre de 2016). Características de los graduados en Colombia. Recuperado de: <http://www.graduadoscolombia.edu.co/html/1732/w3-article-344799.html>

Portafolio. (2016). Infografía: emprendimiento colombiano en cifras (2015). Recuperado de: <http://www.portafolio.co/innovacion/emprendimiento-colombiano-cifras-155078>

Megias, J. (2011). Las claves para crear un ecosistema emprendedor (i). *Blog*

JavierMegias.com Estrategia, Startups y Modelos de Negocio. Recuperado de: <http://javiermegias.com/blog/2011/12/las-claves-para-crear-un-ecosistema-emprendedor-1/>

Qué es un Business Ángel. (s.f.). *Sitio web de Asociación Española de Business Ángel AEBAN.* Recuperado de: <http://www.aeban.es/sector>

Quienes apoyan el emprendimiento en Colombia. (s.f.). *Cápsulas de Emprendimiento.* Recuperado el 15 de febrero de 2017 de: <https://capsulasdeemprendimiento.wordpress.com/fomento/emprendimiento-2/colombia/>

Red de Ángeles Inversionistas. (2014, Mayo 13). *Sitio web de Mincomercio Industria y Turismo.* Recuperado de: http://www.mipymes.gov.co/publicaciones/3858/red_de_angeles_inversionistas

Rodríguez. M. (2016). ¿Cómo puede innovar tu empresa a través de startups? *ESADECAREAPOLIS.* Recuperado de: <http://www.esadecreapolis.com/news/2016/6/7/innovacin-corporativa-a-travs-de-startups>

Ayuda de Analytics. (s.f.). Obtenido de <https://support.google.com/analytics/answer/1009409?hl=es>

Crece Negocios. (4 de 12 de 2013). Obtenido de <http://www.crecenegocios.com/los-programas-de-referidos/>

Garcia, G. &. (2013). *Ecosistema del emprendimiento.* Obtenido de <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:2zlxNcngoVgJ:https://campusvirtual.univalle.edu.co/moodle/mod/resource/view.php%3Fid%3D473407%26redirect%3D1+%&cd=4&hl=es-419&ct=clnk&gl=co>

Nakhoul, S. (2 de Noviembre de 2013). *PayU.* Obtenido de <https://www.payulatam.com/blog/que-son-y-como-funcionan-las-plataformas-de-pago-online/>

Plataformas web: soluciones a la medida. (s.f.). Obtenido de <http://www.luisroc.com/servicios-plataformas-web.php>

Que es PHP. (s.f.). Obtenido de <http://php.net/manual/es/intro-what-is.php>

Ramirez, J. A. (s.f.). *Entrepreneur.* Obtenido de <https://www.entrepreneur.com/article/268503>

SearchDataCenter en Español. (30/05/2017 de Diciembre de 2016). Obtenido de <http://searchdatacenter.techtarget.com/es/definicion/Framework>

Seguridad Informatica SMR. (s.f.). Obtenido de <https://seguridadinformaticasmr.wikispaces.com/TEMA+1-+SEGURIDAD+IFORM%C3%81TICA>